

إدارة الأداء على أساس المخاطر

الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر

تأليف

أندرو سمارت وجيمس كريلمان

ترجمة

د. فيصل بن عبد الله البواردي

راجع الترجمة

د. خالد بن عبد الله صالح الدخيل الله

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

إدارة الأداء على أساس المخاطر

الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر

تأليف

أندرو سمارت وجيمس كريلمان

ترجمة

د. فيصل بن عبد الله البواردي

راجع الترجمة

د. خالد بن عبد الله صالح الدخيل الله

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

سمارت، أندرو

إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر / أندرو سمارت؛ فيصل بن عبدالله البواردي؛ خالد بن عبدالله صالح الدخيل الله - الرياض، ١٤٣٨هـ

٣٩٢ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٠-٢٥٩-١٤-٩٩٦٠

١- تقييم الأداء ٢- إدارة المخاطر . أ- البواردي، فيصل بن عبدالله (مترجم) ب- الدخيل الله، خالد بن عبدالله صالح (مراجع) ج- العنوان.

ديوي ٦٥٨,٥١ ١٤٣٨/٧٦٦٧

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٧٦٦٧

ردمك: ٠-٢٥٩-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب

Risk-Based Performance Management:

Integrating Strategy and Risk Management

By

A. Smart & J. Creelman

إهداء

إلى كل المُخاطِرين

أندرو سمارت.

إلى ذكرى ثلاثة أصدقاء مقربين فارقوا حياتنا على عجل،

وأصبحت الحياة بدونهم أكثر فقراً.

جون هارفي (١٩٦٢-١٩٩٣)،

ولين بروكفيلد (١٩٦٠-٢٠٠٧)،

وبيدر لوليس (١٩٥٨-٢٠١٠).

جيمس كريلمان.

المحتويات

الأشكال والجداول

الجداول

الأُطر

تمهيد

إن الحديــث حول المخاطرة دائم ومســتمر، وهو غالباً ما يــدور بلهجة جادة، ويكون مصحوبــاً بإيماءات تنم عن التعقــل والحصافة. والمخاطرة هي إحدى القضايا التي تتناولها وســائل الإعلام يومياً، وعــادة ما تكون مصاحبــة بكلمات مثل «مُتهور»، و«ســوء إدارة»، و«طمع». والمخاطرة تتغلغل في كل عمل ما نقوم به، ليس فقط في الأنشــطة التجارية، بل أيضــاً في معظم جوانب حياتنا. ومع ذلك، فإن الجــدل الدائر حول الإدارة المثلى للمخاطر يتسم في معظم الأحيان بالبساطة، ويكون مليئاً ببيانات حول الأمور الواضحة ومرتكزاً على وصف المشكلة بدلاً من إيجاد حل لها.

وعلى الرغم من الأحداث التي شــهدتها الأعوام القليلة الماضية، إلا أننا لم نحقق ســوى تقــدم ضئيل للغاية في فهم معنــى إدارة المخاطر ومعرفة كيفية دمجهــا في الطريقة التي نزاول بها العمل التجاري. ولا شك أنك تقرأ هذا الكتاب لتبحث عن بعض الإجابات وبعض الأفــكار التي يمكن أن تســاعدك على التفكير في إدارة المخاطر عــلى نحو يؤدي إلى تحقيق تحسينات ملحوظة في منظماتك، لذا فإننا نخبرك بأنك في أيد أمينة.

وقد قام أندرو ســمارت Andrew Smart وجيمس كريلمان James Creelman بدمج خبراتهــما حتى يتيحا لنا فرصة مثالية لتحقيق بعض التقدم الذي طال انتظاره. ولقد كرس أندرو نفسه لأكثر من عقد من الزمان لمساعدة المنظمات على دمج إدارة المخاطر في تنفيذ الإســتراتيجيات. وتقوم فلسفة أندرو على الواقعية والتفكير الواضح والحماس لجعل إدارة المخاطر مصدراً لتمتع عملائه بميزة تنافســية، كما أن إيمانه المتقد باســتخدام التكنولوجيا، بصفتها داعماً حقيقياً لأداء الأعمال، قد جعل من هذا الكتاب ميلاداً حقيقياً للتناغم!

أما بالنســبة لجيمس، فهو يعد أحد المفكرين والباحثــين البارزين في مجال "إدارة أداء الأعــمال" بأكمله، وهو يفكر بعمق في هذه القضايا ومع ذلك يبقى متمكناً من التطبيقات العملية. وتستند رؤى جيمس إلى أبحاث شديدة الدقة وإلى التعاون الوثيق مع المنظمات والمديرين والقادة في شتى أنحاء العالم.

وفي كتــاب إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطر، يقــدم لنا أندور وجيمــس مجموعة من الأدوات والنماذج العقلية إلى جانب لغة معينة لتمكيننا من فهم ماهية الفرص التي يمكن

أن تولدها إدارة المخاطر بشـــكل سليم، ومعرفة كيفية تعزيز أداء المنظمات. وعند انتهائك من هذا الكتاب، ســـوف تكون جاهزاً للانخراط في حديث أكثر اســـتنارة وإثماراً بكثير حول معنى إدارة الأداء على أساس المخاطر، وحول كيفية الاستفادة منها في منظمتك.

وفي معظم الأحيان، يُنظر إلى المخاطرة باعتبارها ملحقاً لجدول الأعمال، أو قائمة مرجعية تطبق بعد المناقشة الرئيسية للأعمال. ووفقاً لما ذكره لي ذات مرة أحد المديرين التنفيذيين في أحد البنوك أن مديري المخاطر يتم تعيينهم حتى "يأخذ شخص واحد على الأقل المخاطرة بجدية". ومع ذلك، فإننا جميعاً نعلم أن مسؤولية تحديد المخاطر وإدارتها تقع على عاتق كل فرد من الأفراد ذوي الصلة.

لقد بدأت مســـاري المهني في مجال الفضاء العسكري، حيث كنت أصمم صواريخ جو-جو فقد كنت أحد علماء الصواريخ الذين يضرب بهم المثل. وإن فكرة احتياجنا أنا وزملائي حينئذ لشخص ما يذكرنا بالمخاطر التي كانت تحيط بعملنا كانت لتثير ضحكنا، لأن المخاطرة كانت جزءاً لا يتجزأ من كل ما كنا نقوم به، في كل عملية حسابية أجريناها وفي كل مواصفة مـــن مواصفات التصميمات التـــي وضعناها. وعلى الرغم من ذلـــك، فقد أصبت بالذهول عندما بدأت عملي في تقديم الخدمات المالية حين علمت أن هناك إدارة مستقلة للمخاطر ينصب عملها على ضمان "أخذ المخاطرة في الاعتبار".

وبالمثل فإنني كثيراً ما أسمع أن العديد من المنظمات، عند قيامها بتطبيق نظام بطاقات الأداء المتـــوازن، تقـــرر إضافـــة "المخاطرة"، باعتبارهـــا منظوراً خامســـاً إلى المناظير الأربعة التقليديـــة (ألا وهـــي التمويل، والعميل، والعمليـــة، والعامة)، وذلـــك لأن "المخاطرة تعد شـــديدة الأهمية بالنســـبة لما نقوم به". وما يثير الســـخرية هو أن ذلك من شـــأنه تكوين انطباع بأن المخاطرة تتم إزالتها من النتائج المالية ومن تجربة العملاء وقدرة العملية وإدارة شـــؤون الأفراد. وتعد المخاطرة في واقع الأمر جـــزءاً من هدف بطاقات الأداء المتوازن فهي تضيف بعداً ما لكل شيء نقوم به. ومن ثم فلا يمكن تنحيتها جانباً والتفكير فيها باعتبارها بنداً منفصلاً من جدول الأعمال. ولا يدرك هذه الحقيقة كما يدركها أندرو وجيمس ســـوى القليـــل مـــن الناس، وفي هذا الصدد يقدم إطار إدارة الأداء على أســـاس المخاطر (RBPM) نموذجاً واقعياً طال انتظاره كثيراً.

ومــن ناحية أخرى، فإن هــذا الكتاب يتناول ما هو أكثر من مجــرد عرض إطار جديد. وليس هناك ضرر من عرض الرسوم البيانية الجذابة ثم تركنا بعدها لنتعرف على ما ينبغي علينا فعله لاحقاً! وحيث إن أندرو وجيمس يتمتعان بخبرات واسعة للغاية ومن ثم فإنهما لا يقترحان إجابة واحدة لكل المنظمات، ويقومان بدلاً من ذلك بمساعدتنا في بناء القدرات التنظيميــة التــي نحتاج إلى تكييفهــا وتعلمها اســتجابة للتغييرات الاجتماعية والســوقية والتنظيمية دائمة التغير. وتتســم المخاطرة بأنها تتغير طيلة الوقت وبالتالي فإن أي ضوابط وعمليات نعمل على تنفيذها اليوم قد لا تظل ملائمة إلى الأبد. ومن الضروري جداً أن يكون بمقدورنا أن نستكشــف بأنفســنا متى يلزمنا تحديث ما نقوم به أو حتى نقضه اســتجابة للتغييرات الخارجية أو الداخلية.

وطبقــاً لما أوضحه كل من أنــدرو وجيمس في الفصل الأول من هــذا الكتاب، فإن من الواضح جداً كيف يبدو فهم إدارة المخاطر بشكل خاطئ وماهية الآثار التي يمكن أن تترتب على ذلك. ولكننا لا نتحدث كثيراً عما يمكن أن يعنيه فهم إدارة المخاطر بشكل صحيح وهو ضمان تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق المنافع لكل المساهمين والعملاء والموظفين وحقوق المساهمين بالإضافة إلى المنظمين والمجتمع.

ولا تعــد المخاطرة ســيئة في حد ذاتهــا، وإن علينا أن نتوقع قيامنــا بالمخاطرة دائماً لأن ذلك من متطلبات الإبداع والابتكار وهو الســبيل لضمان تحقيق ميزة تنافسية. ولا تكمن الخطيئــة في المخاطرة ولكــن الخطيئة هي في أخذ مخاطرة لا ندرك أبعادها ولا نســتطيع إدارتهــا. وهذا هو التحدي الماثل أمامنا، بل وأيضاً الفرصــة المتاحة لنا. ويعد كتاب إدارة الأداء على أساس المخاطر هو نقطة البدء.

دكتور/ جوناثان تشوكويل-مانجان

Dr Jonathan Chocqueel-Mangan

Tyler Mangan Consulting Ltd

مدير إدارة مكتب تايلر مانجلر الاستشاري المحدودة ـ لندن، أغسطس ٢٠١٣

شكر وتقدير

أود أن أســدي شــكري الجزيل لزملائي وعملائي بمكتب مانيغت وســتراتكس سيستمز، لدعمهم لي وإفادتهم لي بالتغذيات المرتجعة خلال وضع أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر. وأود بشكل خاص أن أعبر عن شكري وامتناني العميقين لـ جيليان ويذريل Gillian Weatherill، وريك وارلي Rick Warley، ونيكولاس هوك Nicholas Hawke لإسهاماتهم، ولجيمس برايور James Prior للدعم الذي منحه لي.

أندرو سمارت

Andrew Smart

أقدم شــكري الخالص لعائلتي وأصدقائي الجديرين بالشكر دائماً وذلك لدعمهم لي أثناء كتابة هذا الكتاب. وأود أيضاً أن أشــكر زملائي الســابقين في هيئة الأشــغال العامة بقطر، لما قدموه لي من دعم ومشــورة ولا ســيما محمد الأنصاري وثامر الشرام وجيهان ألاجابان وجيســون أناجنوســتوبولوس Jason Anagnostopoulos وكوشــيك بانرجــي Koushik Banerjee وإنجيــل برايــت Angel Bright وبيــتر داون Peter Downe وأشرف حافــظ ومي هاشــم وفينود كامبراث Vinod Kambrath ولامبروس كارافيس Lambros Karavis وأبهيناف كــاري Abhinav Khare وأنچالي خطواني Anjalo Khatwani وصانيثا ماميدي Sunithia Mamidi وســامية مبين نور ومارك رانفورد Mark Ranford ومحمد تومســن ودكتور/ روجر فيروجدنهيل Dr. Roger Verugdenhil وجابر والجي ومعتز يوسف.

جيمس كريلمان

James Creelman

الفصل الأول
أوقات الاضطرابات المستمرة:
حالة إدارة الأداء على أساس المخاطر

ثورة مطلع القرن الحادي والعشرين:

هنـــاك ثورة قائمة بخصوص كيفية هيكلة المنظـمات وكيفية أدائها لأعمالها ودخولها في الأســواق، وكيفيــة تنظيمها وتدقيقها وضمان تمتعها بميزة تنافســية دائمــة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المشــهد التنافسي والتنظيمي ومشهد الأعمال التجارية الذي سيكون متوقعاً من كبار المديرين فهمه بل وإدارته والتفوق فيه في عام٢٠٢٠ على ســبيل المثال، ســيكون بعيد الشــبه - إن كان هناك شــبه على الإطلاق - عن العالم التنظيمي الــذي دخلوه عام ١٩٩٠، عندما كان معظمهم يخطون خطواتهم الأولى في مسارهم المهني كمديرين مبتدئين. ولقد شــهدوا خلال ذلك تغييراً مثيراً غير مسبوق (بل ونجحوا بشكل كبير في جعله جزءاً لا يتجزأ من تفكيرهم وممارســاتهم العملية)، ويتمثل ذلك التغيير في الثورة الاجتماعية والاقتصادية والسياســية والتنافســية التي أشــعلتها التكنولوجيا، والتي كانت ولا تزال مذهلة تماماً من حيث حجمها ونطاقها وتأثيرها.

ومن الأمثلة الفكاهية على التغيير المشــار إليه أعلاه، أن أحد مؤلفَيّ هذا الكتاب قام في مطلع تســعينيات القرن العشرين بإجراء مقابلة شــخصية مع مدير إحدى المنظمات ذات التقنيات العالية والرائدة في استخدام البريد الإلكتروني، وقد اشتكى المدير المسكين من كونه يتلقى في بعض الأيام ما يقارب ٢٠ رســالة إلكترونية، ونتيجة لذلك صعب عليه إدارة وقته بشكل متزايد، كم نأمل ذلك!

وبالتقدم السريع إلى ديســمبر ٢٠١٠، نســتطيع أن نرى المثال التراجيدي الذي بيّن كيف أمكن لهذا التبادل البسيط لعدد محدود من الرسائل الإلكترونية أن يشكل الركيزة لإحداث تطورات يســتحيل تصورها في التقنيات الرقمية التي من شــأنها إعادة تشكيل العالم وربط بعضه ببعض، لقد قام شــاب يائس ومحبط بإحراق نفسه حتى الموت في تونس لعجزه عن

إيجاد فرصة عمل ويأساً من الطريقة التي عومل بها من جانب السلطات المحلية، وهذا العمل - الذي كان ليلاحَظ منذ سنوات قليلة مضت من جانب عدد محدود من الناس (ثم ينساه سريعاً الجميع باستثناء عائلته وأصدقائه) - أصبح بسرعة هو الحافز على ما يعرف باسم «الربيع العربي»، وهو عبارة عن سلسلة من الاحتجاجات والثورات التي اندلعت في مختلف أنحاء الشرق الأوسط وأسقطت حكومات طال بقاؤها كما زعزعت استقرار حكومات أخرى على نحو هدد استمرارها، وكان هناك طريق طويل لا يزال أمام إتمام ذلك التحول أثناء كتابة هذا الكتاب.

ولقد أدى الانتشار العالمي لوسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة لتأثيرها إلى رواية هذه القصة للعالم وإلى تهييج آخرين في تونس ثم تهييج غيرهم عقب ذلك مباشرة في أماكن أخرى بالمنطقة للمطالبة بتغيير أوضاعهم المعيشية الخاصة. من كان يمكن أن يتنبأ بيوتيوب وفيس بوك في ١٩٩٠؟ ومن كان يمكن أن يتنبأ بالربيع العربي في مطلع ديسمبر ٢٠١٠؟ ومن بإمكانه تخيل كيف سيبدو العالم في ٢٠٢٠؟ بل وتخيل أقل من ذلك مما يمكن أن يحدث في ٢٠٣٠ نتيجة للتطورات الجديدة في التقنيات الرقمية؟

وإذا حولنا اهتمامنا إلى عالم الأعمال التجارية، من يمكن له أن يتخيل الواقع والتحديات اليومية التي يتصدى لها كبار المديرين في ٢٠٣٠؟ فإن معظم الاستنباطات التي نقوم بها اليوم سوف تكون بعيدة كل البعد عن الواقع. ولكننا نستطيع أن نتنبأ بقدر من اليقين أن كبار المديرين سوف يقودون المنظمات ويقومون بصناعة القرارات فيما يمكن وصفه على نحو أفضل بعبارة "أوقات الاضطرابات المستمرة". ونحن نعلم ذلك باعتباره حقيقة لأننا نعاصر هذه الأوقات بالفعل.

لقد أثبتت الأزمة الائتمانية وما ترتب عليها من ركود - كما أثبتت أزمة منطقة اليورو وقضية الديون الأمريكية وكذا الربيع العربي - صحة تلك العبارة بما لا يدع مجالاً للشك، ومثل تلك الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة والمزعزِعة للاستقرار هي في الأغلب تكاد تتجاوز كونها نماذج مصغرة لأشياء سوف تحدث مع استمرار التقدم التكنولوجي السريع. وإذا قسنا ذلك على بداية صناعة السينما، فإننا بالنظر إلى عقود قليلة مستقبلية سنجد أن إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - التي ستكون متاحة حينئذ للمنظمات والمجتمع بشكل

عــام - قد تجعل تكنولوجيا اليوم تبدو بدائية تماماً، مثلما تبدو التكنولوجيا المطلوبة لإنتاج الأفـلام التي كانت تعمل بشريط واحد - في العقود الأولى من القرن العشرين - للمصورين الســينمائيين في هــذا العصر. ومن المســتحيل تقدير الآثار الواقعة عــلى الأفراد والمجتمع والاقتصادات بأي قدر معقول من الدقة.

نماذج جديدة لإدارة المنظمات:

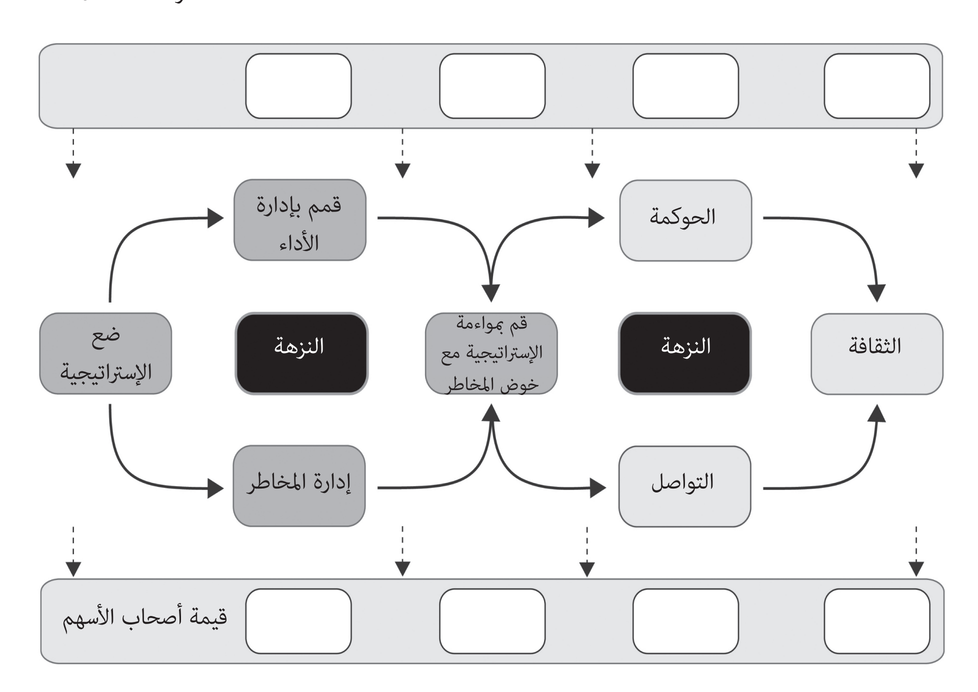
تقديم إدارة الأداء على أساس المخاطر.

إن المطلــوب - بنــاء على ما ســبق - للقادة في مجال الأعمال هو نمــاذج جديدة لإدارة المنظمات في إطار هذا المشــهد الاقتصادي الجديد. ومن الضروري أن يتم وضع أســاليب تمكــن من فهم المخاطر التي ينطوي عليها أداء الأعمال وتنفيذ الإســتراتيجيات في أســواق رقمية معولمة ومتصلة بالكامل بالشــبكات فضلاً عن إدارة تلك المخاطر والســيطرة عليها. ومع ذلك، فإن تلك الأســاليب يتم تصميمها بشكل متزامن على نحو يسمح باستغلال الكم الهائل من الفرص التي يتيحها هذا العالم الجديد، وباكتســاب ميزة تنافســية منه، ويسمح بالإدارة الفعالة للمخاطر الملازمة لمحاولة القيام بذلك.

ونحن نعرض في هذا الكتاب إدارة الأداء على أساس المخاطر (Risk-Based Performance Management) (الشــكل رقم ١-١) حيث تمثل إطاراً ومنهجية رائدة وفعالة من شأنها تمكين فــرق الإدارة العليا من التنافــس والبقاء في أوقات الاضطرابات المســتمرة. وإدارة الأداء على أســاس المخاطر تجعــل إدارة المخاطر جــزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرارات الإســتراتيجية والتنفيذية وتحدد مدى النزعة للمخاطرة – أي مقدار المخاطرة التي ستكون المنظمة مستعدة للأخذ بها أثناء ســعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنفيذية – وذلك باعتبارها أداة للإدارة المركزية والســيطرة. وتمثل إدارة الأداء على أســاس المخاطر منهجية عملية مركزة على النتائج من شأنها تمكين الفرق التنفيذية من إدارة المنظمات مع العمل في حدود النزعة للمخاطرة.

الشكل رقم ١-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



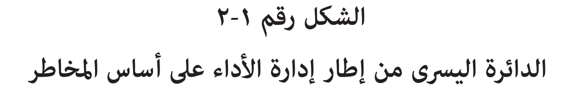
يصف إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر عملية تبــدأ من اقتناص محركات الأعمال (المحركات الأساسية لقيمة الصناعة والمنظمة ذات الصلة) وتصل إلى حقوق المساهمين.

ويمر التسلســل الذي يبدأ من تحديد محركات القيمة وينتهي بقيمة حقوق المساهمين خلال سبعة مجالات: وضع الإستراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المخاطرة وتحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية والحوكمة والثقافة والتواصل وهناك مجال ثامن هو (الرغبة) ويعد العنصر الذي يربط المجالات الأخرى بعضها ببعض في أســلوب موحد لإدارة الإســتراتيجية/المخاطر فيما يتعلق بـ «أوقات الاضطرابات المستمرة». ونحن لا نصنف مجال النزعة ضمن تلك المجالات حيث إن تأثيره ممتزج بالمجالات السبعة المحددة.

هناك عرض لمجالات إدارة الأداء على أساس المخاطر في دائرتين متداخلتين.

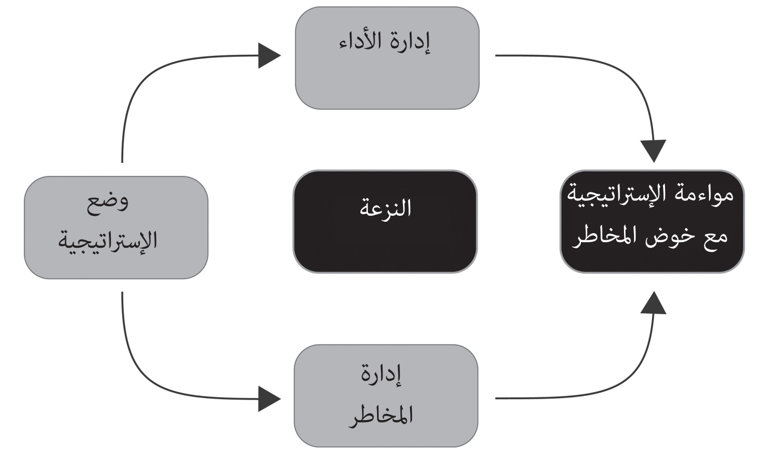
تتعلق الدائرة الموجودة في الجانب الأيسر (الشـكل رقم ١-٢) بتحديد الإسـتراتيجية ثم تنفيذهـا (من خـلال إدارة الأداء وإدارة المخاطر) أما الرغبة فتقع في مركز الدائرتين. ويعد تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإسـتراتيجية مجالاً محورياً في هذه الدائرة، ولكنه أيضاً يعد بمثابة الرابط بينها وبين الدائرة الواقعة إلى اليمين.

وتتعلق الدائرة الواقعة إلى اليمين (الشـكل رقم ١-٣) بمجالات إدارة الأداء على أسـاس المخاطـر «الأكثر مرونة»: كالحوكمـة والثقافة والتواصل، ويقصد بـعبـارة «الأكثر مرونة» عدم وجود آليات/ عمليات محددة لإدارة هذه المجالات، وهو ما يخالف الوضع بالنسـبة للمجـالات الأربعة الأخرى. وعلى الرغم من أن تلك المجالات يفترض أن تكون أكثر مرونة، إلا أنهـا ليسـت أقل أهمية. ومن المؤكـد أن الإخفاق في الحوكمـة والتواصل - بل والأكثر أهمية من ذلك - الإخفاق في ترسيخ الثقافة يؤدي على الأرجح - أكثر من أي شيء آخر - إلى تجاهل عنصر النزعة للمخاطرة، وما يتبع ذلك من إخفاق في إدارة المخاطر، ومن ثم فشـل الإستراتيجية. كما يقدم إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر حوكمة أكثر قوة على المستويين الإسـتراتيجي (أي أدوات وهياكل أفضل لإدارة الأعمال) والتعاقبي من خلال نموذج RACI (المسؤولية – المساءلة – المشورة - الإبلاغ).



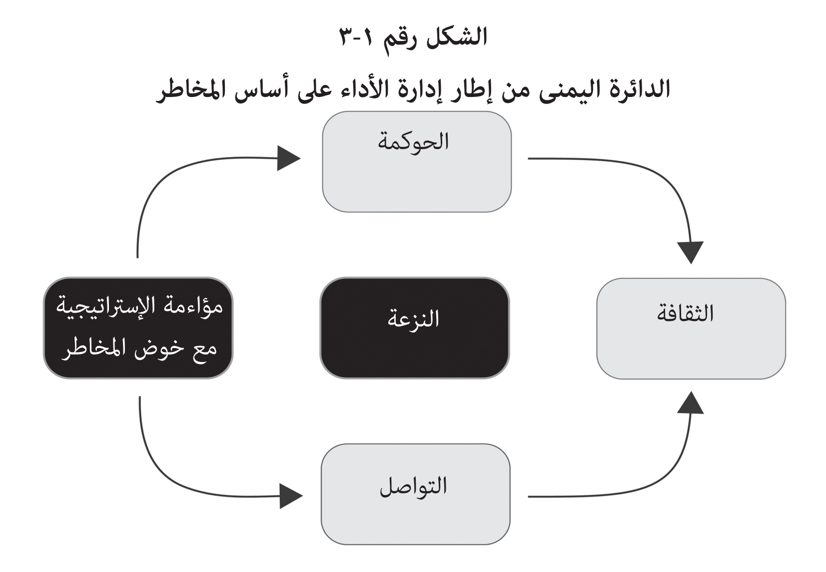
الشكل رقم ١-٢

الدائرة اليسرى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



الشكل رقم ١-٣

الدائرة اليمنى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



ويتناول الفصل الثاني بالكامل وصف الإطار والمنهجية، أما الفصل الثالث فيشرح كيفية تطوره من الأطر القائمة للإدارة الإستراتيجية والمخاطر، مثل بطاقات الأداء المتوازن والإطار المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة الذي تم إنشاؤه من جانب هيئة المنظمات الراعية (COSO) التابعة لهيئة تريد واي Treadway. وتتناول الفصول التالية كيفية عمل إدارة الأداء على أساس المخاطر على صعيد الممارسة، من خلال وصف كيفية امتزاج المخاطرة - ولا سيما النزعة للمخاطرة - بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها وامتزاجها بعمليات الحوكمة أيضاً، وكيف تعد "المجالات الأكثر مرونة" المتمثلة في الثقافة والتواصل - عند تطبيق منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر - آليات فعالة لضمان تركيز المديرين والموظفين في وقت واحد على الإستراتيجية وضمان وعيهم بالمخاطر ومن ثم ضمان قدرتهم على قيادة التنفيذ المستدام.

الاستفادة من دروس الماضي: الثورة الصناعية

قبل أن نوغل في أعماق مجالات أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، ينبغي علينا أن نتوقف قليلاً لنتأمل كيفية وصولنا إلى هذا الموضوع. وسوف يتيح لنا ذلك تكوين رؤى معمقة حول أسباب كون الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية منها في أي وقت سابق، وحول

كون المخاطر التي تواجهها المنظمات اليوم أكثر إلحاحاً وعلى نحو يمكن قياسه، ومن ثم لماذا يتوجب علينا إعادة النظر في الأطر المركزية التي ندير بها منظماتنا؟

سـوف نبدأ بالعودة إلى أواخر القرن الثامن عشر، عندما شهدت المملكة المتحدة بعض التحـولات التي اسـتهلت الثورة الصناعيـة، وتمثلت تلك التحـولات في ميكنة بعض أجزاء صناعات النسيج بالإضافة إلى التطورات الأخرى في طرق صناعة الصلب وشق القنوات وغير ذلك من التطورات التي أُجريت على قطاع النقل. وقد حفزت هذه التغييرات التحول من الاقتصاد المعتمد على الزراعة - والذي ظل هكذا لمدة ١٠٠٠٠ سنة - إلى اقتصاد آخر يسيطر عليه التصنيع القائم على استخدام الماكينات.

تأثير طريقة تايلور Taylorism:

يعد مصطلح «ثورة» اسماً مغلوطاً نوعاً ما، فما بدأ في عام ١٧٧٥ تقريباً كان لا يزال يتضح تدريجياً في السنوات الأولى من القرن العشرين عندما ظهر عمل جديد و «أحدث ثورة» في أساليب العمل في اقتصادات العصر الصناعي. وكان هذا العمل هو بحث فريدريك دبليو. تايلـور Fredrick W. Taylor مبادئ الإدارة العلمية، الذي نشره عام ١٩١١.[1] وقد طبق هذا البحث الأساليب المعيارية على أساليب العمل، وأضاف تعليمات تفصيلية لإتمام المهام المطلوبة وتقديم حوافز للعاملين قائمة على المخرجات.

وعلى الرغم من النجاح الهائل الذي حققه أسلوب العمل الذي وضعه تايلور، حسبما أثبته من تبنوا النهج بحماس مثل شركة فورد موتورFord Motor، إلا أن الجمود الذي اتسم به هذا النهج ترتب عليه حرمان العاملين من الإسـهام بأفكارهم حول كيفية تحسـين أداء العمليات المنوطـة بهـم على وجه الخصوص، أو حول أداء المنظمة بشـكل عام. وهـذا كان يعني أن المديرين لديهم عقول أما العاملون فيفتقرون إلى العقول، وقد ترتب على ذلك أن وجد عمال المصانع العمل رتيباً ومضعفاً لمهاراتهم، ومن ثم أصبحوا منفصلين عاطفياً عن المنظمات التي كانوا يكدحون من أجلها. وهناك حالة اضطرارية تدفع إلى تبرير الحالة الصادمة التي كانت عليها العلاقات الصناعية في الغرب خلال الفترة من سـتينيات إلى سـبعينيات القرن العشرين بإرجاعهـا إلى مبادئ الإدارة العلمية، وذلك على الرغم من المنافع المؤكدة التي حققها العمل

بمحتـوى هــذا البحث من حيث كفاءة الإنتاج. وقد ظلت مبــادئ تايلور (أو طريقة تايلور) هي النهج المعياري للإدارة والإنتاج بالنســبة لمعظم المنظـمات (في الغرب على الأقل) طوال القرن العشرين. ولكن في أغلب الأوقات كانت مبادئ تايلور مطبقة من قبل منظمات تعمل في إطار مشهد اقتصادي يتسم بقلة عدد المنافسين (حتى في الصناعات التي كانت أكثر نضجاً بشــكل ملحوظ من تصنيع الســيارات)، وكان عملاء المنظمة معروفين ومحليين ويتســمون بالولاء للمنظمة. وقارن تلك البيئة بالتي تعمل فيها معظم المنظمات في الوقت الحاضر.

إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر في الجزء الأخير من القرن الماضي نهج جديد لإدارة المنظمات، وكان لذلك النهج تأثــير عميق على إدارة التصنيع وعمليات الإنتاج الأخرى، ثم كان له أثره لاحقاً على الإدارة الأكــثر ارتباطاً بالخدمات: إدارة الجودة الشــاملة (TQM)، ولا ســيما نظريات «معلمي» إدارة الجودة الشــاملة الدكتور/ جوزيف إم. جوران Joseph M. Juran والدكتور/ دبليو. إدواردز ديمنــغW. Edwards Deming عــلى الرغــم من أن ديمنغ تفرد بعدم اســتخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" على الإطلاق.

وقد اشتهر كل من جوران وديمنغ بما قدماه من مساعدة في إعادة بناء القدرات الصناعية لليابان، التي كانــت مدمرة اقتصادياً في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وكان جوران (الذي تــوفي عام ٢٠٠٨، وهــو يبلغ من العمر ١٠٤ أعوام) أحد أوائل من فكروا في عواقب الجودة الرديئة، وقد قام بطرح هذه الفكرة في "ثلاثية جوران" التي شــكلت نهجاً للإدارة المشــتركة بــين الوظائــف، ويتألف هذا النهج من ثــلاث عمليات إدارية: تخطيــط الجودة ومراقبة الجــودة وتحســين الجودة، وقــد زعم أنه بدون تغيير ســوف يكون هناك إهدار مســتمر وتكاليف متزايدة خلال عملية التغيير، إلا أنه بعد تحقيق التطوير ســتزيد الأرباح وســيتم تعويض التكاليف المتزايدة.

ولقد تم إيجاز نظريات ديمنغ (الذي عاش هو الآخر حتى بلغ الثالثة والتســعين، وتوفي عام ١٩٩٣) في نقاط الإدارة الأربع عشرة التي قام بوضعها والتي ساعدت كثيراً - من إحدى الزوايا - في علاج بعض الآثار الأكثر سلبية لـ مبادئ الإدارة العلمية.

واختلفت نقاط ديمنغ بدرجة كبيرة عن مبادئ تايلور من أوجه عدة؛ فبينما كان إيمان تايلور بقدرات المديرين قوياً، صرح ديمنغ مبدئياً بأن أكثر من ٩٠٪ من مشكلات العمل ترجع إلى أخطاء الإدارة وهذا مماثل لتصريح جوران. وبينما قلص تايلور وظيفة العاملين إلى مجرد إتمام مهام روتينية نمطية بل وفي كثير من الأحيان مملة على نحو معطل للعقل، فقد حث ديمنغ على إزالة العوائق التي حالت دون افتخار العاملين بمهاراتهم. وفي حين حث تايلور على التقوقع الشديد في العمل، نادى ديمنغ بكسر الحواجز بين الأقسام. وقد شكلت مناداة ديمنغ بإزالة الحصص العددية أو معايير العمل تحدياً إضافياً لمدرسة تايلور، فقد أشار إلى أن «نظام الحصص لا ينظر إلا إلى الأرقام وليس إلى الجودة أو الأساليب، فهو في الغالب يدل على انعدام الكفاءة وارتفاع التكلفة». وعارض ديمنغ أيضاً شيوع استخدام التعويض كحافز، والتقويمات المرتبطة به لأن أداء الفرد يتأثر بمتغيرات عديدة للغاية وبالتالي فإن أي قياس لن يكون ذا موثوقية من الناحية الإحصائية.

وسوف نقوم في القسم التالي بدراسة عصر المعرفة، ويمكنك ملاحظة تنبؤ ديمنغ في إحدى نقاطه، شجع التعليم: «ضع برنامجاً قوياً للتعليم، وشجع كل فرد على التطوير الذاتي، فإن ما تحتاجه أي منظمة ليس مجرد أشخاص جيدين بل تحتاج إلى أناس يرقى مستواهم بالتعليم. والمعرفة هي أساس تحسين الوضع التنافسي». وفي أعوامه الأخيرة، بدأ ديمنغ يوائم بين نظرياته وبين تحديات «عصر المعرفةKnowledge Age»، وقد كان ذلك ملائماً له حيث إن أحد تعاليم ديمنغ الأساسية كانت منصبة على «المعرفة العميقة Profound Knowledge» التي تتألف بدورها من أربعة مكونات مترابطة: استيعاب النظام، والمعرفة بشأن التباين، ونظرية المعرفة، والمعرفة بشأن سيكولوجيا التغيير وهي جمعيها لا تزال مهمة في وقتنا الحاضر (بل وربما أكثر أهمية من أي وقت مضى).

وأخيراً، فإن النقطة الأولى من نقاط ديمنغ تعبر عن بعض التحديات الرئيسية التي سنواجهها بخصوص المنافسة في القرن الحادي والعشرين، وهذه النقطة هي ثبات الهدف: «احرص على ثبات الهدف من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للمجتمع، مع تخصيص الموارد على نحو يفي بالاحتياجات طويلة الأمد بدلاً من مجرد تحقيق ربحية قصيرة الأمد، مع الالتزام بخطة لاكتساب وضع تنافسي يتيح لك البقاء في مجال العمل ولتوفير فرص عمل».[٢]

ولقــد أدت نظريــات جوران وديمنغ - إلى حد ما - إلى إعادة تشــكيل المشــهد التنافسي العالمــي. وفي أواخر ســبعينيات القرن العشرين، وطوال فــترة الثمانينيات من نفس القرن، تعلقت الشركات الأمريكية بتلهف بوعد «إدارة الجودة الشــاملة» لســبب واحد بسيط، ألا وهو نجاح اختراق الموردين اليابانيين لأســواقهم، ومن ثم فقد كانوا مهددين بالانقراض من السوق. ولقد كان اليابانيون مسلحين بكل تأكيد بمبادئ جوران وديمنغ وآخرين. ووقع حادث شــهير في أواخر ســبعينيات القرن العشرين عندما صُدمت شركة زيروكس Xerox العملاقة باكتشــافها أن أحد المنافســين اليابانيين كان بمقدوره بيع آلات تصوير المســتندات بأســعار أرخص من التكلفة التي كانت زيروكس تتحملها لتصنيع آلاتها ولهذا أصبحت زيروكس أحد المطبقين والمؤيدين الأوائل لإدارة الجودة الشــاملة. ولديمنغ مقولة مشهورة أيضاً ألا وهي: "التغيير ليس ضرورياً فالبقاء مســألة اختيارية"، ومن ثم فقد اختارت زيروكس وغيرها من المنظمات الغربية إجراء التغيير حتى يتسنى لها البقاء. وأدت شعبية إدارة الجودة الشاملة إلى وضــع نموذج مالكــوم بولدريدج Malcolm Baldrige في الولايــات المتحدة (والذي تم تدشــينه عام ١٩٨٧) ونمــوذج التميز (١٩٩٢) الخاص بالمؤسســة الأوروبيــة لإدارة الجودة (EFQM) باعتبارهما آليتين لغرس إدارة الجودة الشــاملة في الشركات الغربية وللتشارك في أفضل الممارســات. وكما هو الحال بالنســبة لبطاقات الأداء المتوازن – الذي ســوف نتناوله بالتفصيل في هذا الكتاب باعتباره أحد المؤثرات الأساســية في أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر- فإن النموذجين يقومان على فرضية أن النجاح مقابل عناصر الدعم غير المالي يؤدي إلى نتائــج ناجحة مــن الناحية المالية وغير المالية. ويبين الشــكل رقم (١-٤) نموذج مالكوم بولدريدج بينما يبين الشكل رقم (١-٥) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

وربمــا تكون هنــاك براهين على أن إدارة الجودة الشــاملة مثلت حــلاً للتحديات التي واجهتها المنظمات الغربية في ســنوات الاحتضار التي شهدتها في العصر الصناعي ففي تلك الفــترة تعرضت الأســواق الغربية لأول مــرة لهجوم من مناطق أخــرى بالكرة الأرضية كما أصبحــت متطلبات العملاء متزايدة مع احتدام المنافســة وتكاثر الخيــارات، وتغير اعتقاد الموظفــين تدريجيــاً عن "وظيفــة واحدة لمدى الحيــاة" وبدأوا يتنقلــون بمعدل أعلى بين المنظــمات إما للحصــول على راتب أفضل، أو للتطوير المهني، أو لأنهم ببســاطة لم يعودوا راغبين في العمل لدى منظمات لا يحترمونها أو يُعاملون فيها بطرق تقوم على فكر تايلور.

شكل رقم ١-٤

الإطار الوطني للجودة لمالكوم بولدريدج

إطار الجودة المحلى لمالكوم بولدريدج

١
القيادة

٢
التخطيط الإستراتيجي

٣
التركيز على العملاء والسوق

٥
التركيز على الموارد البشرية

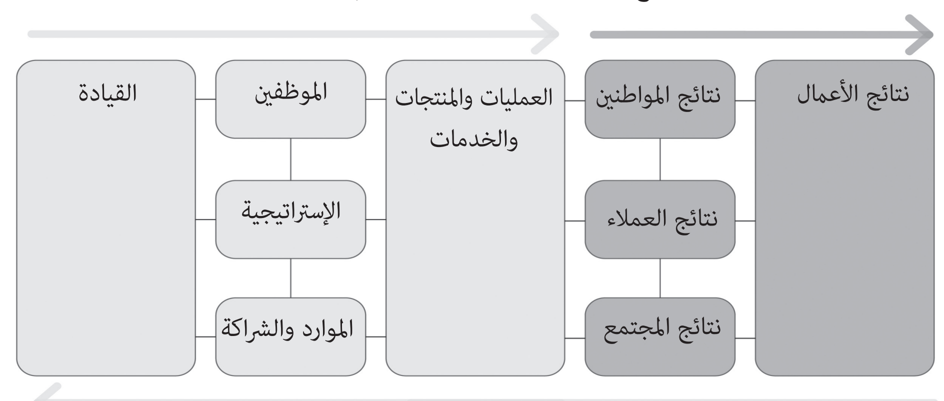
٦
إدارة العمليات

٧
نتائج الأعمال

٤
المعلومات والتحليل

شكل رقم ١-٥

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



وعلى الرغم من أن حجم المخاطر في تلك الفترة كان أكبر من ذلك الذي واجهته المنظمات في مرحلة مبكرة من القرن إلا أنها كانت لا تعد شيئاً مقارنةً بما تواجهه المنظمات اليوم. وبالرغم من أن الشركات العالمية كانت موجودة إلا أن القليل منها - إن وجدت - في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين كان يمكن أن يطلق عليه شركات دولية، كما أن التكنولوجيا التي كانت تربط العالم بعضه ببعض كانت بالتأكيد لا تزال في طور النشوء، فلقد كنا قد بدأنا للتو نشهد تبادل المعلومات والبيانات والرؤى من خلال الأقراص المرنة على سبيل المثال، ثم تلاها بعد ذلك ظهور الظاهرة العجيبة التي تمثلت في تلقي ٢٠ رسالة إلكترونية في اليوم!

ولقد كانت النظرة إلى الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر ومكانتهما طوال القرن العشرين وخلال السنوات الذهبية لتايلور وديمنغ وجوارن، كانتا مختلفتين للغاية عنهما في الوقت الحاضر. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية الإستراتيجية منذ زمن طويل (ولا سيما في الجيش) إلا أن التخطيط الإستراتيجي لم يظهر كمجال جاد إلا في ستينيات القرن العشرين. واتسمت جهود التخطيط الإستراتيجي الأولى بتواؤمها الشديد مع فكر العصر الصناعي

وذلك وفقاً لما أشـار إليه البروفيسـور هنري مينتزبرج Henry Mintzberg في مقال بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عام ١٩٩٤:

لقـد فصلـت الإدارة العلمية بريادة فريدريـك تايلور، التفكير عن الفعل و[أنشـأت] وظيفـة جديدة عمـل فيها المتخصصون والمخططون الإسـتراتيجيون. وكان من المتوقع أن تضع نظم التخطيط أفضلَ الإسـتراتيجيات بالإضافة إلى وضع تعليمات متدرجة لتنفيذ تلك الإستراتجيات بحيث لا يمكن للمنفذين - أي مديري العمل - أن يخطئوا في فهمها.

ثم اسـتأنف قائـلاً إن التخطيـط لم ينجح تماماً بتلـك الطريقة.[٣] وبـدأت أطر تنفيذ الإسـتراتيجيات تظهر في أوائل التسـعينيات مـن القرن العشرين ولا سـيما بطاقات الأداء المتوازن.

وبـدأت إدارة المخاطـر تظهر لأول مرة في المنظـمات في أربعينيات وخمسـينيات القرن العشرين مع أسلوب محدود لقياس المخاطر المالية وتخفيفها، وقد نشأ ذلك النهج عن العمل في إدارة المخاطـر القابلـة للتأمـين. ولم تبـدأ إدارة المخاطر في المؤسسـة Enterprise Risk Management، والتي تتضمن المخاطر القائمة في قطاعات العمل الأخرى - مثل قطاع الشؤون القانونية والقطاع التشـغيلي والقطاع الإستراتيجي - في الظهور بشكل ملائم إلا في العقد الأول من هذا القرن ويرجع ذلك غالباً للفضائح التي لحقت ببعض الشركات (انظر الفصل الثالث).

عصر المعرفة أو العصر الرقمي:

لقد كانت السـنوات الأخيرة من «مرحلة إدارة الجودة الشـاملة» هي نفسها السنوات الأولى من عصر المعرفة. وإذا كان العصر الزراعي قد دام لمدة ١٠٠٠٠ سنة والعصر الصناعي لمدة ٢٠٠ سـنة، فإننا نعيش عصر المعرفة منذ ما يزيد قليلاً على ٢٠ سـنة. وخلال هذين العقدين اكتسب مفهوما الإستراتيجية والمخاطرة معنيين جديدين تماماً.

لقد تناولنا في جزء سـابق من هذا الفصل العالم الرقمي الذي نعيش فيه حالياً – حيث يمكنـك بضغطة زر تبادل المعلومات والرؤى الفعالة في السـوق بسرعة الضوء مع عدد من الأشـخاص في عدد من البلدان كما ترغب وحيث يعد التعاون من خلال الارتباط بالشـبكة هـو مبدأ العمل. ويعد اقتناص تبـادل المعرفة على هذا النحو وتقنينه أحد التحديات كما

أن عدم القيام بذلك يشكل مخاطرة، ويعد الاحتفاظ بأفضل العاملين وأكثرهم براعة بمثابة تحد ومخاطرة في السـوق العالمية التي تسـعى بضراوة إلى توظيف المواهب، والتي ترتفع فيها عموماً نسبة مشـاهدة أصحاب الأداء العالي في مجموعات الإنترنت، مثل LinkedIn، وغيره من المجتمعات المرتبطة بالشـبكات على هذا الغرار. وحيث تشـكل حركة السـوق المفاجئـة تلك تهديداً على بقاء المنظمات كنتيجة لهذا التبادل المعرفي، ولذلك يجب أن يتم التعـرف على هذه المخاطر والتعامل معها عن كثب. ومـن المؤكد أن هذا التبادل المعرفي يجـري في إطار مشـهد عالمـي يحمل في طياته العديـد من المخاطر ومن ثـم العديد من التهديدات و/أو الفرص.

العولمة:

إن للعمل في ظل العولمة انعكاسـات قوية على كيفية خوض المنظمات غمار المنافسـة وكيفية دخولها الأسواق، كما أنه أحدث بالفعل تغييراً هائلاً في المشهد الاقتصادي والتنافسي. وقـد تناول التقرير الذي أعده أحـد مؤلفي هذا الكتاب وتم نشره عام ٢٠٠٩ تحت عنوان وظيفـة التمويـل: تحقيق التميز العالمي في الاقتصاد العالمـي The Finance Function: Achieving Global Excellence in a Global Economy، تنـاول كيفيـة تغيير العولمة لطريقة تشـكيل وظائف التمويل وهيكلها، بل إنه تطرق أيضاً إلى تحليل انعكاسـات ذلك على المنظمات بشكل أكثر عمومية. وقد أورد الكاتب ما يلي:

لقد أدى التطور السريع في إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ولا سيما تلك القائمة عـلى الإنترنت) وفي تطبيقات تخطيط موارد المؤسسـات بالإضافـة إلى تكنولوجيا تدفق الأعمال إلى التحـول في مجال العولمة حيث تحولت من التركيز المحدود نسـبياً عـلى التصنيع إلى الطرق المسـتحدثة في التفكير فيما يتعلق بالأماكن التي يمكن أن يـؤدى فيها كل نوع من أنواع الأعمال افتراضياً. وقد مهد ذلك الطريق أمام ظهور قطاع عريض من المعلوماتية التي تواجدت في العديد من الأماكن التي تتوفر بها شبكة اتصالات مناسبة. ولذا يمكن القول بأننا أصبحنا نعيش في عصر العمل الذي لا يرتبط بمكان.

وفي حوار أُجري مع مايكل جانسـن بخصوص هذا التقرير، وجانسـن هو كبير مسؤولي الأبحاث بمجموعة هاكيت Hackett Group المتخصصة في مجال المقارنة المرجعية والكائن

مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة، وكان هذا الحوار بمثابة رد على تساؤل بخصوص السمعة السـيئة للعولمة لدى الكثيرين في الغرب، ولا سـيما نقل العمليات والوظائف المساندة إلى الخارج، وقد صرح جانسـن بصراحة شديدة قائلاً: "كم مرة قمنا بتغيير الاقتصاد على مدار مئات السـنوات القليلـة الماضية؟ لقد أحدث الانتقال من الاقتصـاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعـي تحـولاً هائلاً ومقاومة من جانب أولئك الذي تـضرروا من تلك الثورة". وأضاف أنـه لا يوجد اختـلاف الآن، "إن الاقتصاد يتغير وقد صار سـوقاً عالمية، ويمكن للتكنولوجيا أن تنقل العمل لمسـافة ١٠٠٠٠ ميل، ولذلك ينبغي عـلى المنظمات والأفراد أن يفكروا من منظور عالمي وليس من منظور محلي".(٤)

وقد دعمت تعليقات جانسـن الأرقام التي وردت في التقرير المنشـور عام ٢٠٠٨ تحت عنوان العولمة واقتصاد الأمم المتحدة المتغير والذي أعدته إدارة المؤسسات التجارية والإصلاح التنظيمـي Department for Business Enterprise and Regulatory Reform بالمملكـة المتحدة. وأورد التقرير تحقيق زيـادة بأكثر من ثلاثة أضعاف في الرصيد العالمي من الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد Foreign Direct Investment من ٣,٠٨٣,١٠٦ مليون دولار إلى ١١,٩٩٨,٨٣٨ مليون دولار بين عامي ١٩٩٦ و٢٠٠٦.

وقـد أوضح التقرير أن الأمر لم يقتـصر على مجرد حدوث زيادة هائلة في إجمالي رصيد الاسـتثمار الأجنبي المباشر الوارد، بل إن اتجاه الاسـتثمار الأجنبي المباشر وطبيعته قد تغيرا كذلك في الماضي القريب، حيث أصبحت الآن الاقتصادات النامية والناشئة أكثر أهمية بكثير من حيث تدفقات الاسـتثمار الأجنبي المباشر - عنها في السـابق - مع تدفق مقادير ضخمة من رأس المال من البلدان الصناعية التي تتمتع برأس مال وفير إلى عدد محدود من البلدان النامية لمساعدة الأخيرة على زيادة إنتاجها وقدراتها التجارية بشكل تدريجي.

لقد نتجت هذه الأرقام جزئياً عن الظهور النسبي الحديث لسلاسل القيمة العالمية، التي تحدد من خلالها الشركات أماكن تنفيذ الأجزاء المختلفة للعملية الإنتاجية في البلدان المختلفة طبقاً لهياكل التكاليف النسبية. ولقد ساهم التقدم التكنولوجي في تسهيل سلاسل القيمة العالمية، والذي بدوره سهل تقديم الخدمات عن بعد، وسهل تجزئة الأنشطة الإنتاجية وإدارتها عن بعد، وأدى إلى تحقيق زيادة هائلة في التجارة الدولية عبر الحدود بواسطة خدمات الشركات الوسيطة.

ولقـد صوحب ظهور سلاسـل القيمة العالمية بدوره بنقل الأعـمال إلى الخارج، حيث تختار الشركات المراحل التي تعدها "الأسـاس" في سلسـلة القيمة وتتمسـك بها، بينما تنقل أنشـطة الشركة "غير الأساسية" إلى بلدان أجنبية أو إلى أطراف ثالثة في بلدان أجنبية.(٥)

ومـن ناحية أخرى، فإنه يجب ملاحظة أن الصين - وكذلك الهند - لم تدخرا جهدهما ولم تكتفيـا بتقديم خيارات مترفة للشركات الأجنبية. بل إن كل منهما قامت باسـتغلال الخـبرات والأموال الـواردة إليها في بناء أعـمال تجارية قوية، والتـي خرجت بعد ذلك لتنافـس غيرها في الأسـواق الغربية. وإذا تأملنا الصين على سـبيل المثـال نجد أن ثلاثاً من أكبر سـبع شركات في العالم على رأس قائمة الشركات - حسـب رأس المال السـوقي - كانت شركات صينية وذلك طبقاً لقائمة فايننشـال تايمز جلوبال ٥٠٠ لعام ٢٠١١، وهذه الشركات هي: بِترو تشاينا PetroChina (في المرتبة الثانية)، والبنك التجاري والصناعي Industrial and Commercial Bank (في المرتبة السادسـة)، ومجموعة الصين للبناء China Construction Group (في المرتبـة السـابعة). وكدلالة عـلى ما يعنيه ذلك، فقد احتلت شركة مايكروسـوفت العالمية العملاقة - والكائن مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة - المرتبـة العاشرة، ثم احتلت جنرال إلكتريك General Electric العملاقة أيضاً المرتبـة الحادية عشرة، وكلتاهـما كانتا أدنى من شركة بتروبـراس البرازيلية Petrobras التـي احتلـت المركز الخامس. أمـا المركز الأول، فكان من نصيب شركة إكسـون موبيل ExxonMobil. ومن المُلاحَظ أيضاً أن ١٩ من الـ ٥٣ شركةً الجديدة - التي ضمتها قائمة جلوبال ٥٠٠ - كانت من آسيا.(٦)

ولقد أسـهب تقرير شـبكة بي دي أو العالمية BDO المنشـور عام ٢٠١٠ تحت عنوان النظـام العالمي الاقتصادي الجديـد The New Economic World Order، في سرد قصة تحول مسار القوة المشار إليها أعلاه:

هناك تغيير يجري بالفعل وله انعكاسـات عميقة على التأثـير الاقتصادي للبلدان الأكثر ثراء، فمـع نمو قـدرات بلدان مثل الصين والهند لتتـماشى مع طاقاتها، بدأت تلـك البلدان تزداد قوة اقتصادية مقارنة بالولايات المتحدة وأوروبا وغيرهما من مراكز التأثير الاقتصادي التقليدية.

إن الأرقام التي أوردها ذلك التقرير مذهلة، وإذا ما أضيفت إلى الأرقام المذكورة في فايننشال تايمز، تصبح ذات أهمية بالنسبة للغرب. ولقد كان لدى الصين - على سبيل المثال - احتياطي نقـد أجنبي يبلغ ٢٠٤ تريليون دولار في نهاية ٢٠٠٩، أي أنها حققت مكاســب مقدارها ٤٥٣ مليــار دولار في عام واحد فقط، ومقارنة بذلك بلغ إجمالي احتياطي النقد الأجنبي لدى بلدان الاتحاد الأوروبي البالغ عددها ســبعة وعشرون بلداً ٦٤٨ مليــار دولار. وقد فاقت الزيادة في احتياطيــات الصين على مدار العام إجمالي احتياطيات جميــع البلدان إلا احتياطي بلد واحد وهــو اليابان التي بلغ الاحتياطي النقدي لديها (١,٠٧٤تريليــون دولار). وبلغت احتياطيات الولايات المتحدة التي كانت فيما سبق القوة الاقتصادية العظمى ٨٤,٤ مليار دولار.

وذكــر التقريــر أيضاً أنه من المتوقع أن يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي الاســمي للصين - بحلول عام ٢٠٢٠ - الناتج المحلي الإجمالي الاســمي للولايات المتحدة، واضعاً بذلك نهاية لما يزيد عن قرن من الهيمنة الاقتصادية الأمريكية. وهناك أيضاً تقرير آخر لشركة الاستشارات ماكنزي آند كومباني McKinsey، ورد فيه أن الصادرات الصناعية لدولة الهند سوف ترتفع إلى ٣٠٠ مليــار دولار بحلول عام ٢٠١٥، مما ســيوفر مــن ٢٥ إلى ٣٠ مليون فرصة عمل في قطاع التصنيع ويضيف ١٪ إلى معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي للهند.

ويبين الجدول رقم (١-١) الطبيعة المتغيرة للقوة القومية حتى عام ٢٠٣٠.

وقد خلص تقرير النظام العالمي الاقتصادي الجديد إلى الآتي:

إذا كــان النظام العالمي القديم قد تمثل في هيمنة الولايــات المتحدة الأمريكية، فإن مصطلح الهيمنة لن يكون على الإطلاق هو الوصف الأنســب للنظام العالمي الجديد، فهذا النظام ســوف يتسم بالتوازن بين عدد متزايد من مراكز التأثير. ولن يتمكن من تحقيق النجاح المستدام إلا مَن سيقدر على الاعتراف بالنظام العالمي الجديد - الذي تتعدد فيه مراكز التأثير- وعلى التكيف معه. وينطوي النظام العالمي الجديد على التغيير للجميع، ســواءً على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي. وسوف يكون النجاح أقرب إلى أصحاب التغيير الأسرع.[٧]

الجدول رقم: ١-١

حصة الاقتصادات الأربعة الكبرى من الناتج المحلي الإجمالي العالمي (حسب تعادل القدرة الشرائية).

٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي	٢٠٠٠	٢٠١٠	٢٠٢٠	٢٠٣٠
الولايات المتحدة	٢٣	٢٠	١٧	١٦
الاتحاد الأوروبي	٢٥	٢١	١٨	١٥
الصين	٧	١٣	١٨	١٩
الهند	٣	٥	٧	٩
الإجمالي (الأربعة الكبار)	٥٨	٥٩	٦٠	٥٩

المصدر: البنك الدولي

نعم «لأصحاب التغيير الأسرع». ومع ذلك، تخيل فقط الذكاء والتميز الإستراتيجيين في إدارة المخاطر للاستفادة القصوى من الفرص والتغلب على التهديدات مع تعرض المنظمات للتصادم من قبل الاقتصادين القديم والحديث في الأسواق العالمية التي تتسم بالمنافسة الشديدة. وإذا استطعنا أن نبرهن على أن النجاح يستلزم أساليب جديدة لإدارة الأداء وأن ذلك بدوره مرتبط بالدمج بين الإستراتيجية والمخاطرة، فإن الموضوع الذي نحن بصدده سوف يكتسب المزيد من الزخم.

الأزمة الائتمانية:

إننا لم نقم حتى الآن في هذا الاستعراض العام - المتعلق بكيفية تحول حركة العمل والنشاط الاقتصادي للتواؤم مع الواقع العالمي الجديد - بأي إشارة موجزة للضائقة الائتمانية وما ترتب عليها من انهيار اقتصادي لا تزال عواقبه الطويلة الأمد غير مؤكدة. وقد رسم تقرير شبكة بي دي أو BDO تحت عنوان (رؤية متعمقة لبيئة الأعمال في فترة ما بعد الكساد Insights into the Post Recession Business Environment) صورة للمستقبل تؤكد بلا ريب صحة دعوانا بأننا نعيش في "أوقات الاضطرابات المستمرة". وقد تنبأ التقرير بالآتي: "أن القوى الدافعة للتغيير سوف تظل أبعد بكثير من الآثار التقنية

للكساد، كما أن العواقب سوف تكون دائمة وبعيدة المدى". وورد في التقرير أيضاً ما يلي: "سوف يشهد الكساد سلسلة من التحولات للهياكل والنماذج الصناعية التي كانت شائعة في الماضي إلى العصر الرقمي والارتباط بالشبكات. إننا نعيش أوقاتاً مثيرة من التدمير الخلاق، والتي سيترتب عليها إما تحول الكثير من المنظمات أو اختفاؤها".[٨]

وهذا التعليق مثير للاهتمام، فقد تمثل الأزمة الائتمانية للمؤرخين الاقتصاديين في المستقبل اللحظة الفارقة التي فصلت العصر الصناعي عن العصر الرقمي والارتباط بالشبكات (أو أي اسم آخر يطلقونه على هذا العصر) الذي انتقلنا إليه في مطلع القرن الحادي والعشرين. وهناك كم هائل من الدروس الواقعية المستقاة من الكارثة العالمية المعروفة باسم «الأزمة الائتمانية»، والتي بإمكاننا أن نتعلم منها.

إذن فما هي الدروس المستفادة؟ للأسف لا تزال الدروس مبهمة من جانب ما، فعلى الرغم من مليارات الكلمات التي نُشرت في الكتب والجرائد والصحف بشأن أسباب الأزمة الائتمانية بل وحتى الكلمات التي امتلأت بها المدونات وغيرها من وسائل تبادل المعلومات فإننا قد نحتاج إلى مليارات أخرى من الكلمات قبل أن نحصل على إجابة شافية ومقبولة عموماً، هذا إن حصلنا على مثل هذه الإجابة في أي وقت من الأوقات.

وبناء على ما سبق، فإنه من السهل شرح أسباب الأزمة الائتمانية على المستوى البسيط. لقد نتجت تلك الأزمة عن انهيار سوق الإقراض غير المضمون في الولايات المتحدة، ولا سيما سوق القروض العقارية غير المضمونة التي كان لها التأثير الأقوى.

تأثير القروض غير المضمونة:

اكتسبت القروض غير المضمونة شعبيتها في الولايات المتحدة الأمريكية في أواسط تسعينيات القرن العشرين، مع ارتفاع الدين الشخصي غير المسدد من ٣٣ مليار دولار في ١٩٩٣ إلى ٣٣٢ مليار دولار في ٢٠٠٣. واعتباراً من ديسمبر ٢٠٠٧، قُدرت القروض العقارية والمتأخر سدادها بمبلغ ١,٣ تريليون دولار. ومن بين كل قروض الرهن العقاري التي تم تقديمها في ٢٠٠٦ اعتُبر ٢٠٪ منها قروض رهن عقارية غير مضمونة. كما أن نسبة عالية من تلك القروض العقارية غير المضمونة التي تجاوزت نسبة ٩٠٪ في ٢٠٠٦ - على سبيل المثال

- كانت بمعدل فائدة قابل للتعديل، والتي كان يتم من خلالها تثبيت معدل الفائدة المبدئي على النحو المعتاد لفترة من الوقت، ثم يتم بعد ذلك إعادة تحديده بصفة دورية (عادة ما يكون ذلك على أساس شهري) طبقاً لمجموعة من المقارنات المرجعية المختلفة. وعادة ما يكون المعدل الأصلي أقل بكثير من المعدل النهائي الذي سيتم سداده.

وبشكل عام، أصبحت الأسر الأمريكية في تلك الفترة مثقلة بالديون على نحو متزايد وارتفعت نسبة الدين إلى الدخل الشخصي المتاح من ٧٧٪ في ١٩٩٠ إلى ١٢٧٪ في نهاية ٢٠٠٧، كما ارتبط جزء كبير من تلك الزيادة بالقروض العقارية.

ولم تدرك البنوك في تلك الآونة مخاطرة التخلف عن السداد التي كانت قد تزايدت بشكل كبير جداً. فقد أدرك المقرضون أن باستطاعتهم تحقيق أرباح طائلة من رسوم إنشاء عقود القروض، ومن تجميع القروض العقارية في شكل أوراق مالية وبيع تلك الأوراق المالية للمستثمرين. وقد نتج عن تلك الهياكل إنشاء سندات مدرة لعوائد أعلى من تلك التي تدرها فرص الاستثمار الأخرى المتاحة مما جعلها أكثر جاذبية. كما أن تلك السندات تمتعت بتصنيفات ائتمانية عالية من هيئات تصنيف الجدارة الائتمانية "حسنة السمعة".

وكان الاعتقاد السائد هو أن إصدار الأوراق المالية يتيح للبنوك أن تبيع في وجود المخاطرة وأن تعوض رأسمالها في نفس الوقت. وفي نهاية المطاف، كان من شأن قطاع الأوراق المالية المدعومة بالقروض العقارية أن أتاح للمقرضين المزيد من النقدية التي مكنتهم من تقديم المزيد من القروض العقارية. وقد حافظ هذا الإمداد المتواصل للتمويلات العقارية على تنافسية معدلات الفائدة على القروض العقارية وجعل الحصول على تلك القروض العقارية أمراً سهلاً. وقد مُولت القروض الأخرى المقدمة للسوق غير المضمونة من خلال نظم مماثلة مدعمة بالأوراق المالية. وبدا أن الارتفاع السريع في أسعار المنازل يدعم هذه الحماية "المحكمة": فإذا ما تخلف أحد أصحاب القروض العقارية عن السداد كان كل ما على البنوك فعله هو إعادة اقتناء المنزل ثم إعادة بيعه – هكذا ببساطة - وبدا أن كل شيء تحت السيطرة، مع تحقيق الكثيرين في قطاع الخدمات المالية لأموال طائلة في تلك العملية وبأقل مخاطرة حسبما كان بادياً. أي أن المكاسب كانت تنهمر بسخاء.

وحدث بعد ذلك ما لم يمكن تصوره، فقد بدأت أسعار المنازل في الولايات المتحدة تنخفض في ٢٠٠٦. وحين أدرك الكثير من المقترضين أن قيمة بيوتهم أصبحت أقل من المبلغ

الذي هم مدينون به بدؤوا يتخلفون عن سـداد القروض ولاسيما بعد انتهاء المدة المحددة لمعـدلات الفائدة المنخفضة وعودتهم إلى المعـدلات التي لم يكن بمقدورهم تحملها. ولقد حطـم ذلك قيمة الأوراق المالية المدعومة بالقروض العقارية، ما دفع الشركات إلى تخفيض القيمة وشـطب الديون، وتلك كانت دورة انحدارية أدت إلى الانهيار الكامل للسـوق مع دخول كم هائل من المنازل التي لا يمكن بيعها إلى السوق.

وعندما قرر المستثمرون أن يستثمروا أموالهم في أصول أكثر استقراراً مثل أذون الخزانة، أدى الانهيار إلى انخفاض هائل في كم الأموال المتاحة في البنوك التي تستخدمها في عمليات الإقراض.

ومـا زاد الطين بلة هو القلق الذي اعترى البنوك من إقراض بعضها لبعض عندما بدأت البنوك تنشر خسـائرها الهائلة (كان الإقراض فيما بـين البنوك بالولايات المتحدة وأوروبا ذا أهميـة كبـيرة للحفاظ على تدفق الائتـمان المتداول بين البنوك ومن ثم بـين كافة الوكلاء الاقتصاديين تقريباً في نظام السـوق ذي الصلة)، ومن ثم تجمدت أسـواق العالم الرئيسـية للإقراض فيما بين البنوك. وكانت بعض البنوك تعتمد في تمويل محفظة قروضها -السحوبات على المكشـوف والقروض التجارية- على الاسـتعانة بمصادر تمويل من تلك الأسواق المالية، والتي تقابل المصادر الأكثر اسـتقراراً، مثل ودائع الأفراد والمؤسسـات الصغيرة (حسـابات التوفير والحسابات الجارية). وبدأت البنوك - التي كانت معتمدة بشكل مفرط على سوق القـروض فيما بين البنوك - رحلة إخفاقها. وهذا هو ما حدث للبنك البريطاني نورثرن روك Northern Rock، الذي أفلس في سـبتمبر ٢٠٠٧، وشـكل بذلك كارثـة مبكرة من كوارث الأزمـة الائتمانيـة (وهو مملوك الآن لـ فيرجـن مـاني Virgin Money). أما البنك الملكي الإسـكتلندي Royal Bank of Scotland بالمملكة المتحدة فقد شكل كارثة أكبر حتى من تلك المذكورة أعلاه، حسبما سنشرحه في الفصل الرابع.

وكـان انعدام الثقـة في القطاع المالي بالغاً لدرجة أدت إلى تجميـد التدفقات الائتمانية بالكامل تقريباً، وإلى تهديد استقرار النظام المالي العالمي.

وعلى مستوى أكثر تعقيداً، نستطيع أن ندلل على وجود علاقة مباشرة بين الأزمة الائتمانية وفشل منظمات الخدمات المالية في الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطرة، ولا سيما فهم مسألة

النزعة للمخاطرة وإدارتها بشــكل ســليم. ولقد كان الكثير من المنظمات مقتنعاً بإستراتيجية "اتبعني" أي اتبع النموذج/ النهج السائد في المجال والقاعدة الراسخة التي تنص على اقتصار التركيز على النتائج الربع ســنوية التالية، بدلاً من التفكير في الفوارق الإستراتيجية مثل تحديد الميزة التنافسية وبنائها. ومواءمةً مع الفكرة التي نؤكد عليها في صفحات هذا الكتاب، فإنهم قد فشــلوا بشــكل جوهري في فهم المخاطر التي كانوا بصدد خوضها في إطار نموذج الأعمال الســائد الذي اعتمد بشكل أساسي على القروض غير المضمونة. ولقد أثبت الكثيرون أيضاً أن العديد من مجالــس إدارات المنظمات بالإضافة إلى المنظمين قد قصروا في وظائفهم المتعلقة بالرقابة/ الحوكمة، وهي مسألة سوف نعود إليها في جزء لاحق من هذا الكتاب.

تفادي الكساد العظيم:

حرصــاً على تفادي وقوع أول كســاد عظيم منذ ثلاثينيــات القرن العشرين وبالنظر إلى الطبيعة المتشابكة للعالم الذي نعيش فيه الآن - ربما لكان الوضع أسوأ بكثير، مع وقوع آثار اجتماعية واقتصادية وسياســية لا يمكن تصورها – قامت أعــداد كبيرة من البنوك المركزية والبلدان باتخاذ إجراءات منســقة لاســتعادة مظهر من مظاهر الاســتقرار. وتضمنت تلك الإجراءات انتشار التعهدات بحماية الدول للمودعين وبتزويد البنوك برؤوس أموال ضخمة وإمداد الأسواق المالية بقدر هائل من السيولة المالية وزيادة الضمانات على إصدار السندات قصيرة الأجل. وفي أكتوبر ٢٠٠٨، وضعت الولايات المتحدة مبلغاً وقدره ١,٥تريليون دولار في قروض واستثمارات للقطاع المصرفي الأمريكي. كما ضمنت أيضاً استثمارات وودائع أخرى قيمتها ٣,٦ تريليون دولار غير شــاملة ٦٢٠ مليــار دولار خاصة بتبادل العملات مع البنوك المركزية الأخرى. واعتباراً من عام ٢٠٠٩، أشارت تقديرات صندوق النقد الدولي IMFإلى أن الأزمة الائتمانية العالمية كلفت الحكومات ما يزيد على ١٠ تريليون دولار.[٩]

ولا تزال القصة تتضح تدريجياً، فقد أثبتت حملة الإنقاذ الواســعة النطاق التي قام بها الاتحاد الأوروبي - لإخراج بلدان مثل إيرلندا والبرتغال واليونان من مآزقها المالية - أن هناك نضوباً هائلاً في محافظ النقود المركزية. واعتباراً من أغسطس ٢٠١٢، وصل سقف الإقراض المجمع فيما يتعلق بأموال الإنقاذ لمبلغ ٩٤٠ مليار يورو.

«سيكولوجيا الإنكار»

إنه من المذهل أن نجد عند استعراضنا للأسباب الأساسية للضائقة الائتمانية أنه لم يلحظ أحد اقتراب تلك الكارثة، وهذا يبدو إخفاقاً شديد الوضوح في أساسيات إدارة المخاطر. وقد حدث بالفعل أن طرحت الملكة إليزابيث الثانية Elizabeth II ملكة بريطانيا أثناء زيارتها لمدرسة لندن للاقتصاد رفيعة المستوى في أواخر عام ٢٠٠٨ سؤالاً بسيطاً على البروفسور لويس جاريكانو Luis Garicano بخصوص الأزمة الائتمانية وما ترتب عليها من ركود. وكان هذا السؤال هو: "كيف لم يتسن لأي شخص أن يتنبأ بها؟" هكذا سألت جلالتها فيما يبدو. وللتفكير في هذا السؤال اجتمعت مجموعة من الاقتصاديين والمؤرخين البارزين، ثم قاموا لاحقاً بتقديم شرحهم لجلالة الملكة في رسالة من ثلاث صفحات.

تناولت الرسالة "سيكولوجيا الإنكار" التي استحوذت على العالم المالي والسياسي أثناء اندفاعه نحو الأزمة. وقد أشارت الرسالة إلى أن معدلات انخفاض الفائدة سهلت من أمر الاقتراض وجعلته رخيصاً، فقد أدى "عامل الشعور الحسن" إلى إخفاء فقدان الاقتصاد العالمي لتوازنه الذي كان كامناً تحت السطح، بينما كانت بعض البلدان مثل الولايات المتحدة بصدد مواجهة ارتفاع هائل في ديونها بسبب الاقتراض من بلدان أخرى كالصين والبلدان الغنية بالبترول في منطقة الشرق الأوسط والتي امتلكت كميات هائلة من النقدية.

وذكرت المجموعة في رسالتها أنه على الرغم من تلك الاختلالات الهائلة إلا أن "المبدعين الماليين" استطاعوا أن يقنعوا أنفسهم ويقنعوا سياسيي العالم بأنهم تمكنوا من إيجاد طرق ذكية لتوزيع المخاطرة على الأسواق المالية. ومع ذلك، فقد أضافت المجموعة الآتي: "من الصعب تذكر مثال أقوى من ذلك على الاعتقاد بصحة أمر ما لمجرد الرغبة في تصديقه وبخاصة إذا ما كان مقترناً بالكبر".

واستأنف الموقعون على الرسالة كلامهم قائلين: "لقد بدا أن كل شخص يؤدي وظيفته بالشكل الملائم على حسب صلاحيته. وطبقاً لمقاييس النجاح المرجعية، فقد كانوا غالباً يتقنون أعمالهم"، ولكنهم أضافوا الآتي: "لقد تركز الفشل في عدم رؤية كيف وصل ذلك كله إلى سلسلة من الاختلالات المترابطة التي لم يكن لأي أحد سلطة رقابة عليها".

وقد اختتموا رسالتهم قائلين "وباختصار لجلالتك":

إن الفشــل في التنبؤ بتوقيت الأزمــة ومداها وحدتها وفي الحيلولــة دون وقوعها، مع وجود العديد من الأســباب لوقوعها، كان بالأســاس تجسيداً لفشل الخيال الجماعي للكثير مــن الأذكياء، ســواء في هذا البلد أو على الصعيد الدولي، في فهــم المخاطر التي تعرض لها النظام بأسره.(١٠)

الفشل في إدارة المخاطر:

لنتناول الآن بمزيد من التفصيل هذا الفشــل في إدارة المخاطر؛ حالات الفشل التي يشير إليها أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، حتى يتسنى التغلب عليها.

في البدء، يجب أن نلاحظ أن العديد من المؤسســات الماليــة التي انهارت نتيجة للأزمة الائتمانيــة كانت تؤمن بقوة بأن لديها نظماً قوية لإدارة المخاطر: فلقد تركز معظم العمل الريادي وما يطلق عليه أفضل الممارسات في إدارة المخاطر في قطاع الخدمات المالية قبل أن تقع الأزمة الائتمانية. وبالفعل فقد أشار تقرير وحدة الاستخبارات الاقتصادية Economic Intelligence Unit (وهي جهة بحثية مرموقة) - تحت عنوان أفضل الممارســات في إدارة المخاطر: وظيفة في طور النضج، Best Practice in Risk Management: A Function Comes of Age والمنشــور عــام ٢٠٠٧ - إلى أن الجهــات التي اســتجابت لمؤشر المخاطر الخــاص بالوحدة (الذي راقب التغيير في اتجاهات المؤسســات فيما يتعلق بإدارة المخاطر) عــدَّت المخاطر الائتمانية ومخاطر ســعر الصرف الأجنبي في مرتبــة متدنية للغاية في قائمة أولوياتها، وذلك بسبب الابتكار المتواصل في إدارة المخاطر المالية. وأشار التقرير إلى حدوث "تطور ملحــوظ في الأدوات الخاصة بإدارة هذه المخاطر الأكــثر قابلية للقياس، مع اعتماد الكثــير من الشركات لإســتراتيجيات تحوطية تقيها من المخاطر مثل تعثر ســداد الديون أو تقلبات أسعار العملات".(١١)

لقــد كانــت إدارة المخاطر - ولا ســيما إدارة المخاطر الماليــة - «مصنفة» إلى أقصى حد ولكافة الأغراض. ومن الصعوبة بمكان التفكير في أي معتقد آخر أكثر بعداً عن الحقيقة من ذلك المعتقد. ومرة أخرى، يقترب تقرير صندوق النقد الدولي عن الاســتقرار المالي العالمي Financial Stability Report Global كثيراً من هذه النقطة:

هنـاك اعتراف متزايد بأن توزيع المخاطرة الائتمانيــة من جانب البنوك على مجموعة أوســع نطاقاً وأكثر تنوعاً من المستثمرين، بدلاً من تسجيل تلك المخاطرة في ميزانياتها، قد ساعد في جعل القطاع المصرفي بل والنظام المالي بأسره أكثر صموداً.

ويمكن مشـاهدة هذا التحســن في القدرة على الصمــود في تراجع عدد حالات إخفاق البنوك واستمرار تقديم القروض على نحو أكثر استقراراً من ذي قبل. ومن ثم فقد تصبح البنوك التجارية أقل عرضة في الوقت الحاضر للصدمات الائتمانية والاقتصادية.[١٢]

ومن هنا نتســاءل كيف يمكن لمنشــور مهــم، ولجهة بارزة مثل صنــدوق النقد الدولي وليســت أي جهة دون ذلك، أن تســتوعب الأمور على مثل هــذا النحو الخاطئ؟ ما الذي فاتهم؟

لقد قدمــت الجمعية الأمريكية للمحاســبين المؤهّلين القانونيــين (ACCA) تحليلاً مبكراً لأسباب الأزمة الائتمانية في مجلة السياسة العامة التي تصدرها تحت عنوان "الخروج من الأزمة الائتمانيــة Climbing Out of the Credit Crunch" والتــي نــشرت في ٢٠٠٨. وقد أكدت الجمعية أنه من الممكن استخلاص الأسباب الأساسية وتركيزها في خمسة مجالات رئيسية:

- حوكمة الشركات (Corporate Governance).
- المكافآت والحوافز (Remuneration and Incentives).
- تحديد المخاطر وإدارتها (Risk Identification and Management).
- إعداد التقارير المحاسبية والمالية (Accounting and Financial Reporting).
- التشريع (Regulation).

ولقــد أوصت جمعية المحاســبين القانونيــين المعتمدين بضرورة إدخــال تغييرات على الممارسات الخاصة بهذه المجالات كافة حتى يتسنى تفادي أي إخفاقات مستقبلية. وزعمت الجمعية أنه فيما يبدو لم يتم التحرر بشــكل ملائم من الفشل المنهجي من جانب مجالس الإدارات في أداء المهــام الإشرافية والتوجيهية الإســتراتيجية لضمان توفــير بيئة رقابية قوية لمواجهة المســؤولين عن التنفيذ، وإضافة إلى ما سبق، فقد شجعت حزم المكافآت والحوافز عــلى التفكــير قصير الأمد. وقد أورد واضعو التقرير الآتي: "إننا في حاجة إلى التســاؤل عما

منع مجالس إدارات البنوك من طرح الأسـئلة الصحيحة وفهم المخاطر التي كانت تدار من قبل إداراتها".

وخلـص التقريـر إلى الآتي: "ينبغي على القطـاع المالي وكل العاملين به أن يسـتفيدوا من الدروس الصعبة للعام الماضي، وأن يتحلوا بالشـجاعة الكافية لإدخال التغييرات اللازمة للخروج من الأزمة الائتمانية، وأن يتأكدوا من عدم تكرار الأخطاء التي وقعنا فيها".[١٣]

الفهم المحدود لعنصر النزعة للمخاطرة وحجم المخاطرة:

وفي سـياق تحليل أسـباب الأزمة الائتمانية، أبدى معهد استمرارية الأعمال (Business Continuity Institute) في تقريـر الورقـة البيضـاء عام ٢٠٠٩ تحت عنـوان انتهاء إدارة المخاطـر؛ عاشـت إدارة المخاطـر Risk Managemen is Dead…Long Live Risk Management، ملاحظةً بناءة مفادها أن الدروس المستفادة من الأزمة الائتمانية لم تنطبق فقط على الخدمات المالية:

على الرغم من أن الأزمة المالية كانت بمثابة الحافز على إعادة دراسـة ممارسـات إدارة المخاطر، إلا أن مشـكلات مماثلة قد شوهدت في شركات أخرى من قطاعات مختلفة. وإنه بالنظر إلى أن قطاع التمويل يشكل جزءاً من البنية التحتية الوطنية الحرجة لأي من اقتصاد السـوق، فإن أي أزمة مالية سـوف تؤثر على منظمات القطاعات الأخرى من حيث تراجع التأمـين المتعلق بالحدود الائتمانية أو تراجع إمكانية الحصول على رأس المال اللازم لتمويل النشاط التجاري. ويمكن الآن إضافة فقدان إمكانية الحصول على التمويل والتأمين المماثل لفشـل سلاسـل الإمداد على نحو قابل للإثبات إلى سـجل التهديدات، بالإضافة إلى فقدان تكنولوجيا المعلومات والمرافق والأشخاص.

إستراتيجية المخاطر والأعمال:

هناك تصريح واحد في تقرير معهد استمرارية الأعمال - من قبل لورد تيرنر رئيس هيئة الخدمات المالية بالمملكة المتحدة Financial Services Authority- هذا التعليق لا نتفق معه فحسـب، بل إننا جعلناه محور الأدلة والحلول التي طرحناها بين دفتي هذا الكتاب: "إن الفشل في تقويم مخاطر إستراتيجيات الأعمال الشاملة ومواجهة تلك المخاطر على النحو

الملائم كان هو على الأرجح الفشـل الفكري الأكبر مـن جانب مجالس الإدارات والمنظمين، وحقوق المسـاهمين".[١٤] وعلى نحو مماثل، فإنه يجدر الاهتـمام بالتطورات الأخيرة التي أدخلـت على قانون حوكمة الشركات البريطانية لسـنة ٢٠١٠ Corporate Governance Code والتـي تعـد هي المجموعة الأساسـية لمبادئ حوكمة الشركـات المعمول بها ضمن مجموعـة شركات محصـورة بالمملكة المتحدة. وتقع مسـؤولية الإشراف على القانون على عاتق مجلس الإبلاغ المالي (Financial Reporting Council (FRC.

في عام ٢٠١٠، أشـار مجلس الإبـلاغ المالي إلى وجود فجوة في السـابق في إلزام مجالس الإدارات بتقديم تقارير عن إسـتراتيجيات الأعمال، ومن ثم فـإن الشركات ملزمة الآن بأن توضح في تقريرها السـنوي الأسـاس الذي تولـد الشركة أرباحاً بناءً عليـه أو كيف تحافظ عليه على المدى البعيد (نموذج الأعمال) بالإضافة إلى توضيح الإسـتراتيجية الخاصة بتحقيق أهداف الشركة.

وذكـر مجلس الإبلاغ المالي أنه يعتقد - مع إدراكه ذلك متأخراً - بأن غياب حكم يفرض سياسـة إدارة المخاطر من القانون السـابق كان بمثابة تقصير جسـيم. وبناء على ما سبق، يحتـوي القانون الآن عـلى حكم ينص على تحمل مجلس الإدارة مسـؤولية تحديد طبيعة ومـدى المخاطر الكبـيرة (أي رغبته في المخاطرة) التي يسـتعد لخوضها مـن أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية. وأشار المجلس إلى أنه ينبغي على مجلس الإدارة - فيما يتعلق بإدارة المخاطر - أن يحافظ على إدارة سليمة للمخاطر ونظم رقابة داخلية معقولة.[١٥]

الخلاصة - الدمج بين الإستراتيجية والمخاطرة.

يعزز التعليق السابق الرسالة المحورية التي يبثها هذا الكتاب. فبالنظر إلى أن المنظمات تتنافس اليوم وتدخل في أسـواق تتسـم بالاضطراب المسـتمر (وهو أمـر يتفق مع أوقات الاضطرابات المسـتمرة) فإنه لم يعد ممكناً فصل المخاطرة عن الإسـتراتيجية. وسـوف تعد إسـتراتيجية المؤسسـة خارجة عن المسـار الصحيح، بل وأيضاً بلا أي قيمـة - بغض النظر عـن مدى كونها مدروسـة جيداً - إذا ما لم يتم حصر وتخفيف آثـار كافة المخاطر الملازمة لتحقيق تلك الأهداف الإسـتراتيجية سواءً أكانت مخاطر إستراتيجية أم سياسية أم جغرافية أم متعلقة بالسمعة أو بإدارة سلاسل الإمداد العالمية أو كانت ناتجة عن التغييرات المفاجئة

في الأسواق أو في العروض المقدمة للعملاء أو أي من الأبعاد العديدة الأخرى للمخاطر التي قد تلازم ذلك النشاط.

ويمكــن القول بثقــة إن العامل الذي قامت عليه كافة العوامل المســاعدة الأخرى التي لا تعــد ولا تحصى، والســبب الرئيــسي وراء الأزمة الائتمانية، كان هــو الإخفاق من جانب منظمات الخدمات المالية في وضع وتنفيذ إســتراتيجيات مســتدامة تراعي المخاطر بشكل كامل بالإضافة إلى الإخفاق في جعل إدارة المخاطر في قلب عملياتها الإستراتيجية والتشغيلية. وقد عبرت الدراسة التي أجراها البنك الملكي الإسكتلندي Royal Bank of Scotland بهذا الشأن - والتي سوف نتطرق إليها في الفصل الرابع - عن هذه النقطة بوضوح: لقد تبين أن الإستراتيجية التي كانت تبدو ناجحة إلى حد كبير جداً معيبة إلى درجة مميتة بسبب الفشل في دمــج المخاطرة في العمليات الإســتراتيجية والتشــغيلية للمنظمة، بل وبســبب الإهمال الكامل لعنصر النزعة للمخاطرة الذي ربما يعد هو العامل الجوهري.

ويعــد عنصر النزعــة للمخاطرة - الذي نعرفه بأنه "مقدار ونــوع المخاطرة التي تكون المنظمــة مســتعدة لقبولها بل وينبغي عليها أخذها حتى يتســنى لهــا أن تحقق أهدافها الإســتراتيجية ومن ثم تخلق قيمة مضافة لحقوق المســاهمين وغيرهم من المســاهمين" – محور إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر، وهو النمــوذج الذي يدمج بين إدارة المخاطر والإدارة الإســتراتيجية بشــكل كامل ومن ثم يقطع شــوطاً كبيراً في تنفيذ توصيات التقارير المختلفة ورواد الفكر الذين اقتبست أقوالهم آنفاً وفي أجزاء مختلفة من هذا الكتاب.

وإننــا نقول، من حيــث المبدأ، بأنه لم يعد ملائماً في أوقات الاضطرابات المســتمرة هذه أن يتــم التركيز على الأداء بمعزل عن المخاطرة. وحســبما هو مشروح بشــكل عام في إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر في الفصل القادم، وما ســيتم تناوله باستفاضة في بقية أجزاء الكتاب، فإنه لكي يتسنى تحفيز التنفيذ الإستراتيجي والتشغيلي المستدام، ينبغي على المنظمات أن تدمج بين إدارة الأداء وإدارة المخاطر من خلال عدسة النزعة للمخاطرة، ولا يتطلب ذلك من العديد من قادة المنظمات أكثر من أن يغيروا نموذج رؤيتهم لمنظماتهم وإدارتهم لها. وسوف نشرع الآن في بيان شكل ذلك التحول في النموذج.

الفصل الثاني
إدارة الأداء على أساس المخاطر:
شرح لهذا النموذج الإستراتيجي الجديد.

يقــدم إطــار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر للمؤسســات نهجــاً متكاملاً لإدارة الإستراتيجية والمخاطر ويضع المخاطرة - ولا سيما النزعة للمخاطرة - في قلب تنفيذ الإستراتيجية.

التحول في النماذج:

لقد أتاحــت الأزمة الائتمانية وما ترتب عليها من أزمــة اقتصادية لنا أن نتعلم العديد من الدروس، وهي لا تزال تتيح لنا ذلك في وقت كتابة هذا الكتاب، وفي الغالب سوف تظل هكــذا خلال الســنوات العديدة المقبلة. وهناك دروس للحكومــات والمنظمين والمنظمات وبالتأكيد للمواطنين (فعلينا ألا ننسى أن الإقراض غير المسؤول ما كان له أن يتم إلا في وجود رغبة مماثلة في الاقتراض غير المســؤول). ولم يتبين بعد مقدار ما ستحظى به هذه الدروس الآخذة في الظهور من اهتمام.

ولا يقــع ضمن نطاق هذا الكتاب تقديم حلــول للحكومات أو المنظمين أو المواطنين على الرغم من أننا ســوف نشير إشارة سريعة إلى المســؤوليات الواقعة على أول اثنين. فإن تركيزنا يكاد ينصب بالكامل على مســاعدة المنظمات لفهم المشــهد المعولم للقرن الحادي والعشرين، والتنافس بفاعلية في إطار هذا المشــهد الذي يختلف اختلافاً جذرياً عن مشهد القرن السابق. وكــما أوضحنا في الفصل الأول فقــد تمثل الأزمة الائتمانية بالنســبة للمؤرخين الاقتصاديين في المستقبل اللحظة الفارقة التي فصلت العصر الصناعي عن العصر الرقمي والارتباط بالشبكات (أو أي اسم آخر يطلقونه على هذا العصر) الذي انتقلنا إليه في مطلع القرن الحادي والعشرين؛ وبالتأكيد يمكن وصف هذا العصر بأنه "وقت الاضطرابات المستمرة".

إعادة هيكلة العلاقة مع إدارة المخاطر:

من ضمن الدروس العديدة التي ينبغي على المنظمات أن توليها اهتمامها وتستفيد منها

في عملياتهــا هــو إدارة المخاطر، فليس هناك ما هو أهــم من حاجة المنظمات إلى أن تصير أفضل بشــكل ملموس في إدارتها للمخاطر وأكثر من أي وقت مضى، ويرجع ذلك ببســاطة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت ذات أهمية من الناحية الإســتراتيجية أكثر مما ســبق. ولكن الأمــر هنا لا يقتصر على مجرد توظيف قدرات أعلى في إدارة المخاطر مهما كان ذلك مهماً. فبإمكاننا أن نستدل بشكل معقول على أن العديد من المنظمات - لا سيما مؤسسات قطاع الخدمات المالية - كانت بالفعل توظف تلك القدرات العالية قبل حدوث الأزمة الائتمانية، حتى ثبت لاحقاً نقص هذه القدرات وعدم كفايتها.

إن ما يلزم هو إعادة هيكلة علاقة المنظمة بإدارة المخاطر بشــكل جذري وإعادة النظر في المكانــة التي تشــغلها المخاطرة في عمليات الإدارة الإســتراتيجية للمنظمة وفي إجراءاتها التشغيلية اليومية. إذ ينبغي فهم المخاطرة بشكل كامل في إطار السياق الإستراتيجي، وهو رابــط يتســم بالوهن منذ زمن طويل، أو قد لا يوجد عــلى الإطلاق في معظم الحالات. ولا يقل المطلوب عن إجراء تحول في نموذج إدارة المنظمات.

إن القول قد يكون أســهل من الفعل، ولا ســيما بالنســبة لقطاع الخدمات المالية الذي تحمــل الوطأة العظمى للأزمة الائتمانية ثم نقل تلــك المعاناة لاحقاً كما ندرك ذلك جميعاً بشدة إلى العديد من الصناعات والقطاعات والحكومات الأخرى وكذا إلى المواطنين في أنحاء العالم. ولتوضيح هذه النقطة، فقد أشارت جيه. بي. مورجان تشيس JP Morgan Chase في مايو ٢٠١٢ إلى حدوث خســارة في التجارة مقدارها ٢ مليار دولار بسبب التجارة المشتقة لــلأدوات المالية غير المســؤولة (فقد بلغ إجمالي الخســائر في نهاية الأمر مــا يقارب ٦ مليار دولار). ووفقــاً لما ذكره المدير التنفيذي جيمي ديمون Jamie Dimon، فقد كان ذلك ناتجاً عــن "خطأ رهيب وفظيع" في الوحدة التي كانت مســؤولة عن إدارة المخاطر وأضاف قائلاً: «إذا تأملنا في الماضي نجد أننا خُضنا مخاطرة كبيرة للغاية كما أن إستراتيجيتنا لم تتم معالجتها ومتابعتها بشكل جيد. وما كان ينبغي لذلك أن يحدث أبداً». وقد أخبر ديمون المحللين قبل ذلك بشهر واحد فقط أن كل الأمور كانت تسير على ما يرام داخل تلك الوحدة.[1]

ومــا يثير القلق بشــكل خاص هو أن جيه. بي. مورجان تشــيس كانــت تعد من قبل الكثيريــن أحد الرموز الجيدة فيما يتعلق بممارســات إدارة المخاطر. وبرغم كل ذلك، فقد

خرجــوا معافين بالفعل من الأزمة الائتمانية، ويرجع ذلك غالباً إلى تميزهم الواضح في إدارة المخاطر، أو هكذا كان اعتقادنا. وإذا وقعت منظمة مثل جيه. بي. مورجان تشيس ضحية لســوء إدارة المخاطر في هذا العالم الحســاس للمخاطر والذي أعقب الأزمة الائتمانية، فإن ذلك لن يكون نذير خير لبقية القطاع. كما أنه لن يقنع الحكومات الضعيفة والمواطنين بأننا استفدنا أي دروس من الأزمة الائتمانية وبأن احتمال تكرر ذلك الحدث هو احتمال ضعيف.

إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الإستراتيجية والمخاطرة من أجل القرن الحادي والعشرين.

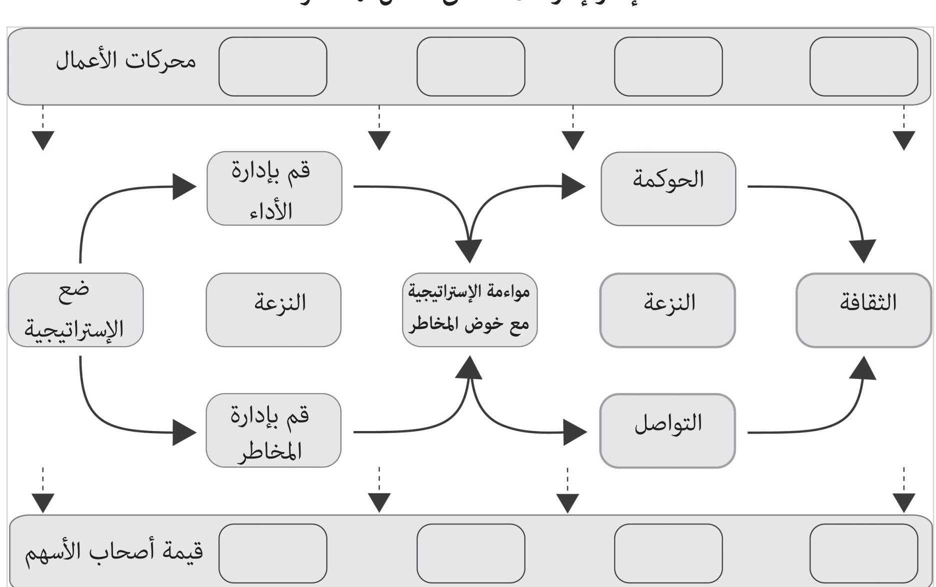
يقــدم إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر للمنظــمات نهجاً متكاملاً لإدارة الإســتراتيجية والمخاطر حيث يضع المخاطرة - ولا ســيما النزعة للمخاطرة - في قلب تنفيذ الإستراتيجية (الشكل رقم ٢-١).

إن التركيز على عنصر النزعة للمخاطرة هو الذي يجعل من إدارة الأداء على أساس المخاطر أداة ملائمة بشكل خاص للإدارة في «أوقات الاضطرابات المستمرة» كما يضمن الاستفادة من دروس الأزمــة الائتمانية. وعلى الرغم من أن الدمج بين الإســتراتيجية والمخاطرة هو إجراء صائب وسليم بل ويتمتع بأهمية جوهرية إلا أنه يعمل في إطار معايير النزعة للمخاطرة– أي مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مســتعدة لأخذها في سعيها لتحقيق أهدافها الإســتراتيجية – وتلك المعايير من شــأنها تمكين المنظمات من وضع الضوابط وغرس قيمتي السرعة والبراعة اللازمة في أسواق الزمن الحاضر.

وعــلى الرغم من أن عنصر النزعــة للمخاطرة يعد القطب المركزي لإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر، إلا أن النهج يعد في جوهره منهجية للإدارة الإستراتيجية وليس حلاً من حلول إدارة المخاطر. وتبدأ منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر بوضع الإستراتيجية ثــم تمكن المنظمة في أثناء التنفيذ من التنســيق بين المخاطرة والإســتراتيجية من أجل دفع التنفيذ الإستراتيجي المستدام.

الشكل رقم ٢-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



دراسة الخدمات المالية في المملكة المتحدة:

لقد وُضع أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر نتيجة لسلسلة من المشروعات المرتبطة بإدارة الأداء والمخاطر التي أتمها أندرو سمارت Andrew Smart – مهندس إدارة الأداء على أساس المخاطر – مع مجموعة من عملاء شركة (مانيغت Manigent الاستشارية) العاملين بالمملكة المتحدة، ولا سيما في قطاع الخدمات المالية. وقد لعب البحث الأكاديمي - الذي استغرق عاماً كاملاً وتضمن ٢١ منظمةً من قطاع الخدمات المالية بمدينة لندن خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٧ (أي قبل الأزمة الائتمانية مباشرة) - دوراً مؤثراً في تطوير المنهجية. وقامت هذه الدراسة على سؤال واحد: كيف يتسنى لمنظمات الخدمات المالية بالمملكة المتحدة أن تدمج وتنسق بين عمليات إدارة الأداء لشركاتها وإدارة المخاطر التشغيلية لتعزيز التنفيذ الإستراتيجي؟

وفي أثناء الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة مع المديرين المؤثرين في تلك المنظمات الإحدى والعشرين، ثم استكملت البيانات بالمراجعة الشاملة للكتابات التي تناولت أفضل الممارسات الحالية. وللإجابة على السؤال المحوري للدراسة، تناول التحليل ستة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد مدرجة في الجدول رقم (٢-١) الذي يحتوي على خلاصة النتائج الأساسية.[٢]

وبناءً على ما سبق، فقد أكدت دراسة مانيغت - وهي الدراسة التي سبقت الأزمة الائتمانية - ضرورة إعادة النظر في إدارة المخاطر ولا سيما مسألة دمجها في الإستراتيجية، وذلك إذا أردنا تفادي أزمة ائتمانية خطيرة مرة أخرى على الأقل بحجم تلك التي وقعت في ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وشدتها، سوف يتطلب ذلك تدخلات عديدة من جانب الحكومات والمنظمين والمنظمات على حد سواء. ومن جانب المنظمات سيكون عليها أن تعيد بشكل جذري هيكلة فهمها لما تعنيه إدارة المخاطر في هذه العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين.

ظهور المسيطرين على المخاطر:

هناك إيجاز دقيق قدمته دراسة إدارة المخاطر العالمية Global Risk Management Study لعام ٢٠١١ - الخاصة بشركة أكسنتشيور Accenture العالمية للاستشارات الإدارية - للصورة التي بدأت تبدو عليها إعادة الهيكلة المشار إليها أعلاه، وهذه الدراسة هي عبارة عن مسح كمي لـ ٣٩٧ مسؤولاً تنفيذياً من المستوى الأعلى ممن يناط بهم مهام إدارة المخاطر وقد أطلقت عليه الدراسة عنواناً فرعياً ينطوي على رؤية عميقة (حيث إنه يشير إلى الجوانب الإيجابية والسلبية لإدارة المخاطر وهو الأمر الذي نوصي به بشدة) ألا وهو "إدارة المخاطر باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية والأداء العالي"، وقد كتب واضعو التقرير ما يلي:

وفي أحسن حالاتها، تعد إدارة المخاطرة مسألة تتعلق بالتوازن، أي التوازن بين عنصر نزعة الشركة إلى خوض المخاطر وقدرتها على إدارة تلك المخاطر.

الجدول رقم ٢-١

أبعاد الأداء الواردة في دراسة الخدمات المالية التي أجرتها مانيغت.

البعد	النتائج الأساسية للعينة
الهيكل	• العمليات المنعزلة كانت قائمة. • كان هناك نقص في التوضيح بخصوص التركيز السليم فيما يتعلق بإدارة المخاطر ووظائف الامتثال.
الإستراتيجية	• كانت جهود التحسين تبذل إلى حد كبير كرد فعل، وكانت مدفوعة بمتطلبات تنظيمية فردية. • لم يكن لدى المنظمات رؤية إستراتيجية.
النظم	• كان هناك نقص في استخدام بطاقات الأداء المتوازن. • كان النهج القائم على المؤشرات التكتيكية هو النهج السائد.
القيم المشتركة	• كان هناك تحد كبير قائم في جعل المخاطرة التشغيلية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة ومن عمليات صنع القرار اليومية.
النمط	• كان الافتقار إلى النضج محيطاً بإدارة الأداء المؤسسي (CPM) وإدارة المخاطر التنظيمية (ORM). • كانت المنظمات تعاني من الكم الكبير جداً من البيانات (أي ما يمكن أن نطلق عليه الآن اسم "مشكلة البيانات الضخمة").
الموظفون	• كان ربط التعويضات بمؤشرات إدارة أداء الشركة و/أو إدارة المخاطر التنظيمية يشكل تحدياً كبيراً.

تتضمن القـدرةُ المتطورة على إدارة المخاطر القدرة على الفهم والإدارة "إمكانية تحمل المخاطرة" أي قدرة الشركة على تقبل الفرص الجديدة (التي تشـتمل بتعريفها على نصيب من المخاطرة)، بالإضافة إلى قدرتها على تحمل الصدمات الاقتصادية في حالة ما إذا أصبحت تلك المخاطر مشكلات حقيقية. وتستغل أفضل الشركات - التي لا تتسم بالحذر الشديد أو التهور الشـديد - قدراتها على إدارة المخاطرة في تكييف قدرتها أو رغبتها في المخاطرة حتى يتسنى لها صناعة قرارات استثمارية حكيمة وناجحة في نهاية المطاف.

وتمشياً مع الفكر الذي استُفيد منه في وضع أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، فإن هذه العبارة تجعل من عنصر النزعة للمخاطرة محوراً لنهج أي منظمة فيما يتعلق بالمنافسة ونجاحها. وتمشياً مع دليل رئيسي آخر بخصوص إدارة الأداء على أساس المخاطر، فقد أشار واضعو تقرير أكسنتشـيور أيضاً إلى الأهمية الشـديدة للدمج بين المخاطرة والإستراتيجية: "لقـد أصبحـت إدارة المخاطر في الشركـات ذات الأداء الأعلى أكثر اندماجـاً مع التخطيط الإستراتيجي، كما أنها أصبحت تمارس على نحو استباقي، مع التركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها أن تسـاعد هذه القدرات الشركة في اقتحام الأسواق الجديدة بشكل أسرع أو في اتباع إستراتيجيات تنموية أخرى متطورة".

وبناءً على نتائج الدراسـة المسحية، عرضت أكسنتشيور سمات من أطلقت عليهم اسم "المسيطرين على المخاطر Risk Masters" (الذين مثلوا ما يقارب ١٠٪ من المجموعة التي تم إجراء المسح عليها).

يتطلعون إلى خلق قيمة مضافة لحقوق المساهمين من إدارة المخاطر:

أشـارت أكسنتشـيور إلى أن مديري المخاطـر هم الخبراء في وضـع العمليات والآليات التي من شـأنها ربط المخاطرة بأداء الأعمال. فقد صرح ما يقارب ثلثي «المسـيطرين على المخاطر» (٦٤٪) بأن قدراتهم على إدارة المخاطر تحقق ميزة تنافسـية إلى حد كبير مقارنة بنسبة ٤٢٪ فقط من فريق النظراء (الذين لم يصنفوا ضمن «المسيطرين على المخاطر»).

يعملون على تضمين إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار الرئيسية:

يحـرص «المسـيطرون على المخاطر» عـلى التأكد من تضمين إدارة المخاطر في أنشـطة معينة مثل التخطيط الإسـتراتيجي، ووضع الأهداف، والحوافز، وقرارات التمويل، وعمليات إدارة الأداء. ومن الأمثلة على ذلك ما ذكره ٧٩٪ من «المسـيطرين على المخاطر» من أنهم يربطون إلى حد كبير بين إدارة المخاطر والتخطيط الإستراتيجي، مقارنة بنسبة ٤٦٪ فقط من غير «المسيطرين على المخاطر».

يطـورون المقاييـس وأسـاليب النمذجة والتحليل حتى يتسـنى لهـم التنبؤ بالمخاطر في بيئة تزداد تعقداً يوماً بعد يوم:

يذهب «المســيطرون على المخاطر» إلى ما هو أبعد من عقلية الامتثال في إدارة المخاطر حتى يتسنى لهم تقديم حلول أكثر اكتمالاً للأعمال يكون من شأنها دفع الاختلاف التنافسي. ومــن الأمثلة على ذلك أن ٩٠٪ من «المســيطرين على المخاطر» يقومــون بقياس المخاطر الإســتراتيجية مقارنة بنســبة ٦٣٪ فقط مــن النظراء، و٩٥٪ منهم يقومــون بقياس مخاطر الأعمال مقارنة بنسبة ٧٠٪ من غير «المسيطرين على المخاطر».

يدمجون إمكانيات إدارة المخاطر في كل وحدات الأعمال والهياكل التنظيمية:

يتميز «المســيطرون عــلى المخاطر» بإجادتهم لعمليــة الدمج اللازمة لــلإدارة الفعالة للمخاطــر وهي عملية تتطلــب الالتزام نحو تطوير القــدرات التنظيمية من خلال برنامج للتغيير يستغرق سنوات متعددة. فعلى سبيل المثال، بينما صرح ٦٣٪ من «المسيطرين على المخاطر» بأنه يتم دمج المخاطر الإســتراتيجية إلى حد كبير في عملية صنع القرار، فإن هذه النسبة تنخفض إلى ٣٧٪ فقط بالنسبة لفريق النظراء.

يســتعينون بمسؤول تنفيذي عن المخاطر على مستوى عالٍ من الخبرة ويكون من سماته التفاني والقدرة على مراقبة الأعمال والإشراف عليها:

يميز أصحاب الأداء الأعلى أنفسهم عن العامة باستخدامهم لمسؤول تنفيذي عن المخاطر يتســم بالتفاني ويتمتع بقدرات إشرافية، وسلطة كافية للتأثير على إمكانيات إدارة المخاطر على مســتوى المنظمة بأسرها. وغالباً ما يوكل نســبة ٥٥٪ من «المسيطرين على المخاطر» مهمة إدارة المخاطر لكبير موظفي المخاطرة Chief Risk Officer مقارنة بنســبة ٤٣٪ من فريق النظراء. وغالباً أيضاً ما يعين "المسيطرون على المخاطر" مسؤولاً تنفيذياً عن المخاطر يحمل لقب "كبير موظفي المخاطرة" (٨١٪ مقابل ٦٢٪).

يجعلون التوعية بالمخاطر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة:

يحرص «المسـيطرون عـلى المخاطر» على وضـع آليات لخلق ونـشر الوعي بالتعرض للمخاطر على نطاق أوسـع في كافة قطاعات المنظمة، بالإضافة إلى تقديم تدريب تفصيلي ونشر أسـاليب تخفيف المخاطر. وبينما يعمل ٦٩٪ من «المسيطرين على المخاطر» بهمة عـلى غـرس ثقافة المخاطر داخـل منظماتهم، فإن هذه النسـبة تهبط إلى ٣٦٪ بالنسـبة لنظرائهم.

يستثمرون في التحسين المستمر:

يدرك «المسـيطرون على المخاطر» أن إدارة المخاطر هي قدرة مسـتمرة ومتطورة تتغير بسرعـة، ومن ثـم يتعين على الشركات أن تبقـى في المقدمة دائماً وتكون مسـتعدة عندما يتعلـق الأمر بمجابهة المخاطـر والتحديات الماثلـة أمامها، وكذلك بالطبع عند اسـتغلالها للفرص المستجدة لها. وعلى سبيل المثال، بينما ينشغل ٦٤٪ من «المسيطرين على المخاطر» بتحسـين قدراتهم على التحليل وعلى نمذجة المخاطر، فإن ٤٧٪ فقط من غير «المسـيطرين على المخاطر» يعملون على خطط من هذا القبيل.

المسيطرون على المخاطر - ملخص.

أوجز واضعو الدراسة موضوع «المسيطرين على المخاطر» على النحو التالي:

المسيطرون على المخاطر يستغلون إمكانيات إدارة المخاطر في كل قطاعات المؤسسة على نحـو فعال، من أجل تخفيف المخاطر، وكذلك من أجل دفع الميزة التنافسـية. ويحرصون على تضمين المخاطرة في عمليات صنع القرار بالمنظمة فيما يتعلق بالإسـتراتيجية وتخطيط رأس المال وإدارة الأداء. وبقيامها بذلك، تدمج هذه الشركات إدارة المخاطر بشكل كامل في سير أعمالها، وتضع سياسات المخاطر على أساس رغبتها في المخاطرة وتخطط عمليات إدارة المخاطر التـي يتم إبلاغها لكافة قطاعات المنظمة. وتعزز هذه الأنشـطة قدرات تحليلية عالية تدعم عمليات الامتثال الفعال وتوفر الرؤية الإستراتيجية.[٣]

القدرات اللازمة: إجماع الخبراء.

تعد نتائج أكسنتشيور مماثلة لنتائج عدد من الدراسات الأخرى المفيدة التي تم نشرها منــذ وقوع الأزمة الائتمانية والتي أشرنــا إلى كثير منها في هذا الكتاب. وعلى الرغم من أن كل دراســة من تلك الدراســات تروي القصــة من زاوية مختلفة بعض الــشيء، إلا أنه من تحليــل هذه الأعمال يتجلى على نحو مثير وجود شــبه إجماع على تحديد القدرات اللازمة التي يتعين على المنظمات أن تتقنها فيما هي تعمل على تطوير حلول إدارة المخاطر لديها؛ فقد تبين وجود إجماع بشــأن ما يســتلزمه أن تصير «مسيطراً على المخاطر» إن كنت عازماً بالفعل على أن تصير كذلك.

١- ينبغــي عــلى المنظمات أن تــدرك تماماً مدى رغبتهــا في المخاطرة؛ أي مقــدار المخاطرة التي ينبغي عليها خوضها، أو التي تكون مســتعدة لخوضها في ســعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

٢ - ينبغي دمج إدارة المخاطر بشكل كامل في عملية الإدارة الإستراتيجية، وأن تكون داعمة لها بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنفيذ ووصولاً إلى التعلم.

٣ - ينبغي دمج إدارة المخاطر بشكل كامل في عمليات المنظمة.

٤ - إدارة المخاطــر مســألة تتعلق بالاســتفادة من الفرص بمقدار تعلقهــا بتفادي الكوارث الطفيفة أو الخطيرة، ويعد تحقيق هذا التوازن بشكل صحيح مسألة حرجة.

٥ - نجــاح تدخلات إدارة المخاطر هو تحد ثقافي أكثر من كونه تحد تكنولوجي أو هيكلي أو مرتبط بالعمليات على الرغم من أن الأبعاد الثلاثة الأخيرة هي بكل تأكيد أبعاد مهمة.

وحتى هــذه اللحظة، هناك افتقار إلى إطار يجمع بين هذه المفاهيم وغيرها من المفاهيم الناشئة. ويحتوي إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر على كل من القدرات المدرجة.

إدارة الأداء على أساس المخاطر- أسلوب متكامل.

سوف نقدم الآن موجزاً للموضوعات المتضمنة في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، والتي ســيتم شرح كل منها شرحاً وافياً في فصول لاحقة. ومن ناحية أخرى، يجب ملاحظة

أنــه عــلى الرغم من أن شرح إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر يتم هنا طبقاً لخطوات متسلســلة لتســهيل الشرح والرجوع إليها، فإنه يجب عند التطبيــق فهم الإطار على نحو شــامل مع إضافة المزيد من الوضــوح حول الاعتماد المتبادل بــين الموضوعات. وفيما يلي أمثلة على ذلك:

- يتــم التعامل مع عنــصر النزعة للمخاطرة من خــلال الإطار والمنهجيــة باعتباره محدداً أساسياً.
- تتــم عمليتــا إدارة الأداء وإدارة المخاطر بالتزامن، بل إنهــما تعملان بالفعل في تناغم مع احتواء كل منهما على مجموعة من المؤشرات المترابطة.
- النتائــج المتحصلة من تحقيق المواءمة بين المخاطرة وخطوة الإســتراتيجية يســتفاد منها مباشرة في الخطوات الأولى.
- تضمــن الحوكمة والتواصــل والثقافة أن العمل الممتاز على توحيد المخاطرة - ولا ســيما النزعــة للمخاطرة - والإدارة الإســتراتيجية لا يتم التهاون فيه من خلال الســلوكيات غير الملائمة.

محركات الأعمال:

نبدأ من الجانب الأيمن من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر والذي يحتوي على محركات الأعمال (انظر الفصل الرابع). تلك هي العوامل القليلة الحيوية التي تؤثر بدرجة كبيرة على النجاح أو خلافه في الأعمال أو الصناعة. وعلى ســبيل المثال، قد تكون إمكانية الحصول على رأس المال بســعر تنافسي أحد المعوقات الرئيسية لنجاح أي بنك، ومن ثم فإنه يمكن تعريف رأس المــال بأنه أحد محركات الأعمال الخاصة بالبنك. وكجزء من عملية وضع الإســتراتيجية يتم ترجمة العبارات غير الموضوعية - مثل "نحن منظمة لا تخوض المخاطر بكثرة" - إلى قيم ملموسة على أساس محركات الأعمال المحددة. وهذه الترجمة من شأنها تكوين فهم مشترك للمخاطر على مستوى مجلس الإدارة والمستوى التنفيذي. وبوجود تعريف مشترك لمستويات المخاطرة المحتملة يصبح مجلس الإدارة في وضع يتيح له رســم الحدود التي يتوقع أن تعمل في نطاقها المنظمة، مع مباشرته للأعمال المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية.

إدارة الأداء على أساس المخاطر - الشطران المترابطان.

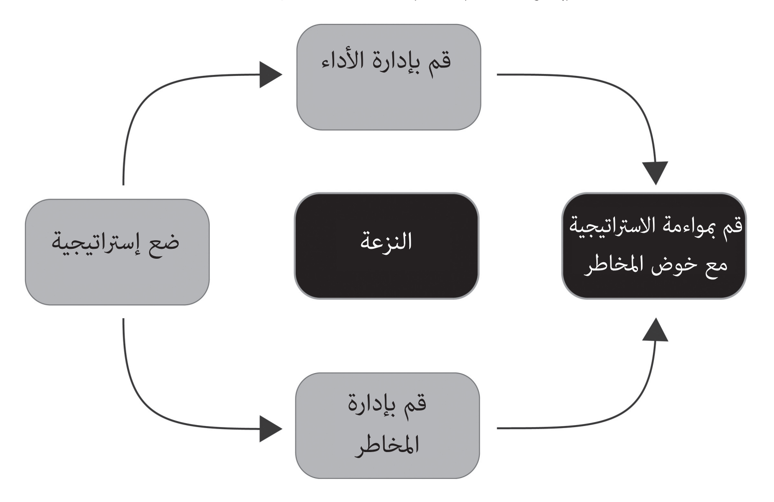
يتم شرح الموضوعات الســبعة لإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر من خلال شطرين مترابطين (شطر أيمن وشطر أيسر)، وسوف نقوم الآن بشرح كل منهما.

الدائرة اليسرى:

تحتوي الدائرة اليسرى على أربعة موضوعات: وضع الإســتراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المخاطر وتحقيق المواءمة بين المخاطرة والإســتراتيجية، بالإضافة إلى النزعة للمخاطرة وهي كلها مبينة في الشكل رقم (٢-٢).

الشكل رقم ٢-٢

الدائرة اليسرى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



النزعة للمخاطرة:

تعد «النزعة للمخاطرة» العنصر الأكثر أهمية في أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر (انظــر الفصل الرابــع). وهذا العنصر يتعلــق بتحديد مقدار تقبــل المنظمة للمخاطر في ســياق الإستراتيجية ثم تنفيذ الإســتراتيجية تبعاً لذلك. ومن خلال وضع بيان واضح للنزعة للمخاطرة يتمكن مجلس الإدارة والمسؤولون التنفيذيون من رسم حدود واضحة تستطيع في

نطاقها المنظمة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر. وهذا البيان من شأنه أيضاً وضع الأساس لتدفق قواعد الإستراتيجية وإدارة المخاطر خلال المنظمة، ومن ثم تشكيل ثقافة المنظمة. ولهذه الأسباب، فإن موضوع «النزعة للمخاطرة» يظهر في الشطرين الأيسر والأيمن من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وتعد الإدارة الفعالة للنزعة للمخاطرة - بدءاً من وضع «بيان النزعة للمخاطرة» على مستوى مجلس الإدارة ووصولاً إلى إيصاله للعاملين ووضع ضوابط فعالة في الخطوط الأمامية للموظفين - الخط الذهبي لإدارة الأداء على أساس المخاطر، كما أنها تستخدم كتعقيب محوري في كل أجزاء هذا الكتاب.

وضع الإستراتيجية:

هناك شرح واف لوضع الإستراتيجية في الفصل الرابع. وفي سياق إدارة الأداء على أساس المخاطر، تتعلق الإدارة الإستراتيجية بخلق فهم واضح للاتجاه الذي تسير نحوه المنظمة، وما هو مقدار المخاطر التي هي مستعدة لخوضها، أو ينبغي عليها خوضها لتحقيق مبتغاها، وما هي الفرص والتهديدات التي ستقابلها المنظمة أثناء سيرها نحو هذا الاتجاه.

تقوم المنظمة خلال مرحلة وضع الإستراتيجية، بوضع أو استعراض مجموعة من الأهداف العريضة للأعمال، والتي غالباً ما تكون طويلة المدى بالإضافة إلى سلسلة من الخيارات الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها. ويتم في هذا الإطار استخدام الأداتين التقليديتين SWOT التحليل الرباعي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر) وتحليل البيئة الخارجية والمحيطة PESTEL (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية) بالإضافة إلى تحليل محركات الأعمال واستعراض نموذج الأعمال وأي ابتكارات في نموذج الأعمال من شأنها تغيير طريقة تقديم القيمة للعميل (سواء أكان التغيير طفيفاً أم ضخماً). وفي مرحلة وضع الإستراتيجية، تلعب النزعة للمخاطرة دوراً محورياً من حيث إنها تحدد بوجه عام حدود المخاطر فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ التالية. وينبغي أن تلعب النزعة للمخاطرة دوراً محورياً في تقويم الخيارات الإستراتيجية وفي عمليات صنع القرار بخصوص الخيارات التي تسعى المنظمة وراءها.

إدارة الأداء:

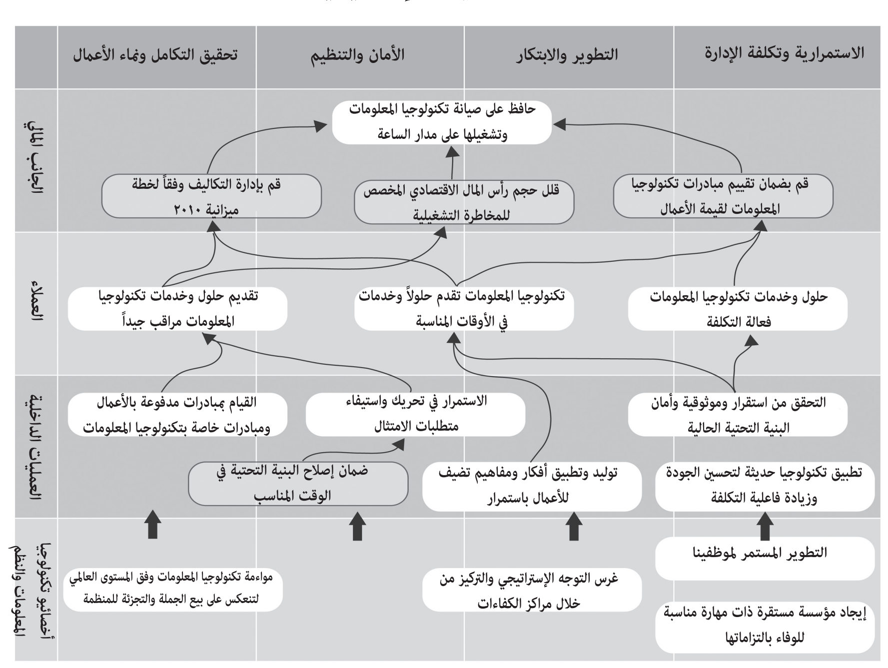
ســوف نتناول في الفصل الســادس موضوع إدارة الأداء (برغم أننا سوف نستعرض أيضاً عنــصر «مؤشرات الأداء الرئيســية» في الفصل الخامس). وفيــما يتعلق بهذا الموضوع، فإن إدارة الأداء على أســاس المخاطر تعد مستقاة من العديد من المفكرين المؤثرين والكثير من الأعمال النافعة، ولكننا متأثرون بشكل أساسي بالعمل المتميز الذي قام به الدكتور/ روبرت كابلان Robert Kaplan الأســتاذ بكلية هارفارد للأعــمال Harvard Business College والمستشــار الدكتور/ ديفيد نورتون David Norton حيث قاما بوضع وتطوير إطار تنفيذ إستراتيجية بطاقات الأداء المتوازن بطاقات الأداء المتوازن منذ أن طرحا أولاً المفهوم في مقالة بحثية بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عام ١٩٩٢.[٤] ومنذ ذلك الحين وهما ينشران العديد من المقالات بشــأن بطاقات الأداء المتوازن، بالإضافة إلى نشرهم لخمسة كتب تناولت تطويره من مجرد نظام للقياس إلى أن أصبح إطاراً أوسع نطاقاً لتنفيذ الإستراتيجية.[٥]

وتتألــف بطاقــات الأداء المتوازن من «خريطة الإســتراتيجية» وســجل الأداء. وتوضح «خريطــة الإســتراتيجية» كيفية خلق القيمــة من خلال العلاقات بين الأهــداف من زاوية الأســباب والمسببات. ومن الفوائد الأساسية لإنشــاء مثل هذه الخريطة أنها توفر خريطة طريق لتنفيذ الإســتراتيجية وتخلق نوعاً من الوضوح والاتفــاق داخل فريق الإدارة العليا، فيما يتعلق بمحفزات الأداء الأســاسية التي تعمل على دفع الإستراتيجية. ويبين الشكل رقم (٢-٣) مثالاً على «خريطة الإستراتيجية».

ويدعم «خريطة الإســتراتيجية» ســجل للأداء يحتــوي على مؤشرات الأداء الرئيســية، والأهداف والمبادرات الإســتراتيجية. وتســتخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في متابعة التقدم المحــرز في تحقيــق الأهداف ويتــم وضع الغايات المســتهدفة بحيث تغطــي عمر الخطة الإستراتيجية، أما المبادرات فيتم إطلاقها لسد الثغرات الموجودة في الأداء المستهدف. ويبين الشكل رقم (٢-٤) مثالاً على مخطط سجل قياس الأداء.

الشكل رقم ٢-٣

مثال على خريطة الإستراتيجية



وتجب ملاحظة أن بطاقات الأداء المتوازن في الشكل هي مجرد بطاقات تقليدية. ولقد قمنا - في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - بإدخال تغييرات على كيفية تقديم التقارير عن الأداء.

ويتم ترتيب «خريطة الإستراتيجية» وبطاقات الأداء وفقاً لأربعة زوايا (على الرغم من عدم ضرورة الالتزام بالعدد بل وحتى بالمسميات المعينة) مبينة بشكل هرمي، حيث يحتل صاحب الأسهم (أو الجانب المالي) قمة الهرم، ثم ينحدر الهرم إلى حيث يوجد العميل والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. وعادة ما يستخدم في القطاع العام تسلسل هرمي مختلف بعض الشيء.

وكجزء من عملية تحديد الأهداف، ينبغي على المنظمة أن تعد بياناً بخصوص الرغبة في المخاطر يحتوي على تعبيرات واضحة وقابلة للقياس بخصوص نزعة المنظمة إلى المخاطرة.

وهــذا من شــأنه إتاحة التعبير عن النزعــة إلى المخاطرة فيما يتعلق بمجمل الإســتراتيجية. ومن شــأن تحديد مقدار النزعة إلى المخاطرة - باعتبارها جزءاً من عملية تحديد الأهداف - أن يتيح الفرصة للمنظمات لمراجعة الإســتراتيجية عدة مرات حتى يطمئن مجلس الإدارة والمســؤولون التنفيذيون إلى مستوى الطموح الإســتراتيجي المعبَّر عنه في الإستراتيجية وإلى مقدار المخاطر اللازم مواجهتها حتى يتسنى تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.

الشكل رقم ٢-٤

مثال على مخطط بطاقات الأداء المتوازن التقليدية

الرؤية والإستراتيجية

كيف ينبغي أن ينظر إلينا أصحاب الأسهم إذا أردنا تحقيق رؤيتنا؟

منظور العملاء

المبادرات	العمليات المستهدفة	المقاييس	الأهداف

كيف ينبغي أن ينظر إلينا أصحاب الأسهم إذا أردنا النجاح مالياً؟

المنظور المالي

المبادرات	العمليات المستهدفة	المقاييس	الأهداف

كيف ندعم قدرتنا على التغيير والتطور إذا أردنا تحقيق رؤيتنا؟

منظور التعلم والنمو

المبادرات	العمليات المستهدفة	المقاييس	الأهداف

ما العمليات الخاصة بالعمل التي ينبغي ان نسير فيها إذا أردنا أن نرضي أصحاب الأسهم والعملاء؟

منظور العمليات الداخلية

المبادرات	العمليات المستهدفة	المقاييس	الأهداف

ومــن ضمن مــا تعنيه أيضاً مزاولة عملية المراجعة هذه أن المخاطر الرئيســية المرتبطة بالإستراتيجية يتم تحديدها وإعادة تحديدها بناءً على القرارات المتعلقة بماهية الإستراتيجية المقرر اتباعها وماهية الأهداف المحددة التي سيكون مطلوباً تحقيقها.

وتتضمن هذه العملية وضع المخاطر الرئيســية في خريطة للمخاطر تشــتمل على أربع زوايــا للنظر (الشــكل رقم ٢-٥) وفهم كيفيــة ارتباط اختيار الأهداف بالمخاطر الرئيســية

وكيفيــة ارتبــاط صناعة القرار بعدم الســعي نحو تحقيق هدف (أهداف) مــا، أو بتقليل الغايات المستهدفة المتعلقة بهدف (أهداف) ما بحجم المخاطر الرئيسية.

وبمجرد خوض المنظمة لعملية تحديد الأهداف التي تتســم بالتكرارية، واختبارها لتلك الأهداف مقابــل عنصر النزعة إلى المخاطرة المحدد وتجميعهــا للمخاطر المحتملة كافة في مجموعــة متفق عليها مــن المخاطر الرئيســية، تكون المنظمة بذلك قد وضعت الأســاس للاستدامة في تنفيذ الإستراتيجية.

وعلى مستوى القياس، تحقق منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر قدراً من الوضوح من خلال اســتخدام ثلاثة أنواع من المؤشرات ألا وهي: مؤشرات الأداء الرئيســية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيســية (KRIs)، ومؤشرات الرقابة الرئيسية (KCIs). وتعد مؤشرات الأداء الرئيســية جزءاً من مجال إدارة الأداء المشمول بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، بينما تقع مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسية ضمن إدارة المخاطر. وكل نــوع من أنواع المؤشرات هذه يقدم بيانات مختلفة ومــع ذلك فهي مكملة لبعضها لدعم المناقشات الإدارية وعملية صنع القرار.

- تســتخدم مؤشرات الأداء الرئيســية في تمكين المنظمة من معرفة ما إذا كانت على المسار المؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تســتخدم مؤشرات المخاطر الرئيســية في تمكين المنظمة من متابعة التغييرات التي تطرأ على مستوى خوضها للمخاطر وعلى حجم المخاطر.
- تستخدم مؤشرات الرقابة الرئيسية في تمكين المنظمة من متابعة التغييرات التي تطرأ على فاعلية عمليات الرقابة لديها.

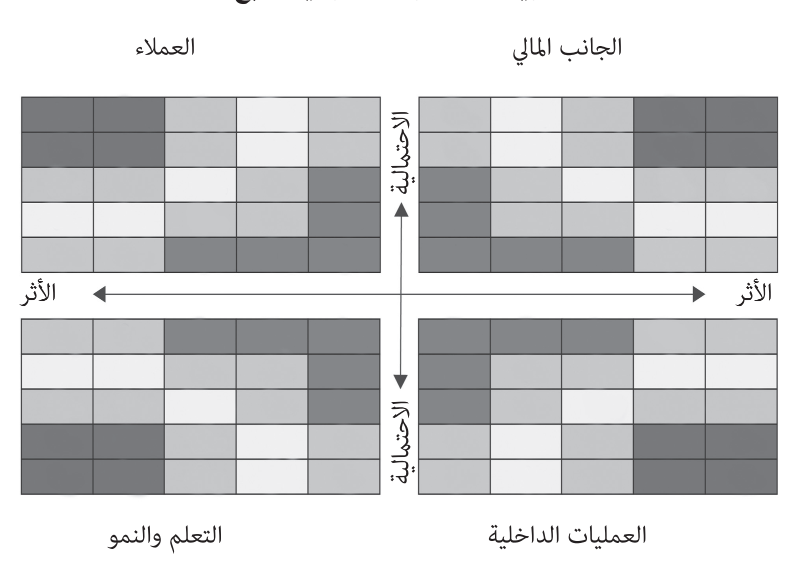
وبالتالي، فإنه يمكن القول ببســاطة إن تنفيذ الإســتراتيجية يتعلق بأدائنا للعمل بشكل جيد وبصفة يومية، مع إدارة أداء العملية من خلال مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسية. ويلعب الأخيران دوراً محورياً في مجال إدارة المخاطر بنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وتعد المؤشرات الرئيسـية أدوات مهمة لتقويـم الأداء والتواصل، بل وأيضاً لتحديد أية ثغرات في الأداء.

وبمجرد أن يتم تحديد الثغرات القائمة في الأداء، تسـتخدم المبادرات في إدخال تغيير على الأعمال وفي دفع الأداء الإسـتراتيجي والتشـغيلي. وسـوف يختلف مقدار التغيير وفقاً لمستوى الانحراف عن الأداء المتوقع. وعادة ما تؤدي المبادرات إلى تطوير الأعمال (إدخال تغييرات طفيفة لتصحيح انحرافات بسـيطة نسبياً في الأداء) وإلى تغيير الأعمال (إدخـال تغييرات كبيرة على الطريقة التي نؤدي بهـا الأعمال) أو تحويل الأعمال (وهو تغيير جذري إلى أقصى حد ويتضمن تغيير الكيفية التي نؤدي بها الأعمال وغالباً ما يكون تغييراً شـاملاً فيما نقوم به من أعمال). وبناءً على ذلك، يؤكد الواقع أيضاً أنه حين يتم إطـلاق مبادرات جديـدة، تظهر في الصورة مخاطر جديـدة محتملة يتعين إدارتها على نحو ملائم.

الشكل رقم ٢-٥

خريطة المخاطر ذات الزوايا الأربع



إدارة المخاطر:

يتناول الفصل الســابع مجال إدارة المخاطر. وفي سياق إدارة الأداء على أساس المخاطر، تتعلــق إدارة المخاطــر في مجملها بفهم المخاطر التي تواجهها المنظمة في ســعيها لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى المراقبة والإدارة المســتمرين لتلك المخاطر. وهي أيضاً تتعلق بإدراك حقيقة أن المخاطر يمكنها أن تجلب فرصاً كما يمكنها أن تجلب تهديدات.

وكما هو الحال بالنسبة للأهداف، فإنه يتم تحديد مجموعة كاملة من المخاطر، باعتبارها جــزءاً من عمليــة الإدارة الإســتراتيجية، وبالتالي فهي تقع ضمن مجال وضع الإســتراتيجية المشمول بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر. وتعد تلك المجموعة بعد ذلك هي الأساس الذي يعتمد عليه الفريق التنفيذي لتحديد مجموعة المخاطر الرئيســية، التي تتم متابعتها وإدارتهــا لزيادة احتــمال تحقيق أهداف المنظمــة. وينبغي مراجعــة مجموعة المخاطر الرئيسية بصفة منتظمة، مع قدر من التحدي، لضمان أنها بالفعل هي المخاطر «الرئيسية». وإضافة إلى ذلك، فإنه أثناء تنفيذ الإستراتيجية غالباً ما ستظهر مخاطر أخرى تحتاج بدورها إلى المراقبة والإدارة، وقد تصبح حينئذ المخاطر التي اعتُقد أنها "رئيسية" غير رئيسية.

ويعــد تقديــر المخاطر بصفة دورية من أجل إدراك مســتوى المخاطــرة التي تخوضها المنظمة جزءاً محورياً من عملية إدارة المخاطر. وعادةً ما يتم ذلك على أساس "الاحتمالية" × تقويم الأثر الذي ينشــأ عنه قيمة «معرضة للخطر» كما يمكن اســتخدامه باعتباره أحد المؤديات إلى تحديد المواضع التي تستلزم إجراء تدخلات لتخفيف المخاطر.

ومن ضمن الطرق الأساسية لإدارة المخاطر طريقة الإدارة في إطار من الضوابط الفعالة. والضوابط هي العمليات أو السياسات أو الممارسات أو غير ذلك من الأدوات أو الإجراءات التي يتم وضعها لإحكام الســيطرة عــلى المخاطر. وينبغي تعيين الضوابط الرئيســية لكل مخاطــرة يتم تحديدها كــما يجب تقويم فاعلية تلك الضوابط بصفــة دورية. وقد تكون الضوابط الرئيسية إما وقائية، أي أنها تكون موضوعة بهدف تقليل احتمال تجسم المخاطرة أو أن تكــون بغرض الكشــف، أي تكون موضوعة لاكتشــاف الوقت الذي تجســمت فيه المخاطرة.

وتســتطيع المنظمة من خلال إيلاء اهتمام شــديد لمجالي إدارة الأداء وإدارة المخاطر - المشمولين بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر وكذا من خلال الدمج بينهما - أن تكتسب قــدراً كبــيراً من الوضوح يفــوق ما يمكن أن يتوفــر من خلال تحديــد مجموعة الأهداف ومجموعــة المخاطر بمعزل عــن بعضهما البعض. وتعد المحصلة النهائية إطاراً إســتراتيجياً محــدداً بوضوح، وأكثر تركيزاً بكثير، ويتألف من مجموعة أهداف ومخاطر وضوابط «قليلة وحيوية» ومدعومة بإطار تشــغيلي واضح، ولكن أكثر تفصيلاً ويتألف بدوره من مجموعة عمليات أو مبادرات أو أنظمة أو أشخاص يكون لكل منهم مجموعته الخاصة من المخاطر والضوابط المحددة. وهناك فائدة أخرى مهمة، تتمثل في المســاهمة في إنشاء ثقافة مركزة على الإســتراتيجية وواعية بالمخاطر، وتلك الثقافة هي نتاج للعملية والنقاشــات التي تعد جزءاً مهماً من عملية الدمج بين الإستراتيجية والمخاطر في إطار إداري واحد. ويشرح الإطار رقــم (٢-٢) كيــف قام عميل مانيغت، إتــش. إم. إل. بالدمج بــين إدارة المخاطر وإدارة الإستراتيجية، وبإنشاء خرائط الإستراتيجية.

تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية:

سوف نتناول في الفصل الثامن كيفية تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية. ومن المكونات الرئيســية «للعمل في نطاق النزعة للمخاطرة» ما نطلق عليه المواءمة مع النزعة للمخاطرة؛ وهي عملية تحقيق المواءمة المستمر بين التعرض الحالي للمخاطر وعنصر النزعة للمخاطــرة المحدد. وهذا يعني ببســاطة أن تلك العملية تتعلــق بإدراك ما إذا كان هناك مواءمة بين المخاطرة التي تخوضها المنظمة حالياً وبين إســتراتيجية الأعمال التي وقع عليها اختيار المنظمة، أي ما إذا كنا نعمل في نطاق النزعة للمخاطرة من عدمه.

توفــر منهجيــة إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطــر أداة جديدة ومبتكــرة لإدارة النزعــة للمخاطرة وتقويمها، وهذه الأداة هي «النزعــة للمخاطرة مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطــرة» (Appetite Alignment Matrix)، التي تقيم مدى تعرض المنظمة للمخاطر مقابل المســتويات المتفق عليها للنزعة للمخاطرة (الشــكل رقم ٢-٦). وتشــير ملاحظاتنا الميدانية إلى أن المنظمات أحياناً ما تكتشــف باستخدامها هذه الأداة أنها معرضة لقدر أقل من المخاطرة أي أنها لا تخاطر بالقدر الكافي أثناء تنفيذها لإســتراتيجياتها. وتتضمن إحدى

الفوائد الأساســية المغمورة - للاهتمام الشــديد بالنزعة للمخاطرة - أن القيام بذلك يؤدي أحيانــاً بالمنظــمات إلى تحمل مخاطرة إضافية لأنها بقيامها بذلــك تكون لا تزال "عاملة في نطاق النزعة للمخاطرة". وذلك يعود بنا إلى الرسالة المحورية التي تفيد بأن إدارة المخاطر هي عملية تتعلق باستغلال الفرص فضلاً عن تقليص حجم التهديدات إلى أدنى حد.

وعلى المنظمات أيضاً أن تســتفيد جيداً من سيناريو التخطيط لاستكمال عمليات تحليل الطرق المختلفة التي قد تغير بها الأســواق والمنافســين والمناطق الجغرافية. إلخ، في مراحل مســتقبلية مختلفة، وأن تضع خططاً ممكنة لتخفيف المخاطر في حالة ما إذا ازداد احتمال وقوع حادث ينطوي على مخاطرة ســلبية وأن تخطط لاســتغلال الفرص على نحو يتســم بالسرعة (مخاطرة إيجابية).

الشكل رقم ٢-٦

مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة

التعرض للمخاطر

الحد الأقصى				
مرتفع				
معتدل				
منخفض				
	منخفض	معتدل	مرتفع	الحد الأقصى

النزعة

وفي الواقــع، فإنه بالنظر إلى كوننا نعيش الآن في أوقات الاضطرابات المســتمرة، نجد أن ســيناريو التخطيط أصبح مهماً بشكل متزايد ومن ثم فإن اســتخدام الإدارة العليا لأدوات معينة مثــل اجتماعات المخاطر المتطرفة التي يناقش فيها المســؤولون التنفيذيون عواقب مــا قد يقع من أحــداث خارجية غير محتملة (ويطلق عليهــا اجتماعات المخاطر المتطرفة لأن احتــمال وقوع الأحداث يكون في «طرف» التوزيع الاحتمالي). وتقوم المجموعة بتقييم النتائج المترتبة على الحادث وما لها من تأثير على إستراتيجية الشركة وما يمكن فعله لتفادي

النتائج السلبية أو تخفيفها حال وقوعها. ويبين الشكل رقم (٢-٧) خريطة طريق التنفيذ المتعلقة بالدائرة اليسرى من أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية هو مجال يقع ضمن الدائرة اليسرى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر بل إنه يربط أيضاً بين هذه الدائرة والدائرة اليمنى، حيث إن ضمان حدوث هذا الربط يأخذنا إلى مجالات الحوكمة والتواصل والثقافة.

الدائرة اليمنى:

تتألف الدائرة اليمنى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر من تحقيق المواءمة بين الإستراتيجية والمخاطرة ومن الحوكمة والثقافة والتواصل بالإضافة إلى النزعة للمخاطرة، وهي مبينة في الشكل رقم (٢-٨).

الحوكمة:

من المتفق عليه بشكل عام أن فشل حوكمة الشركات كان أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في إحداث الأزمة الائتمانية. وقد كان ذلك الفشل مفاجئاً نوعاً ما لأن حوكمة الشركات هي بالكاد جديدة، وكان المعتقد السائد هو أنها تتمتع حقيقةً بوضع جيد أي أنها قوية وفعالة، كما كانت الحال بالنسبة لإدارة المخاطر.

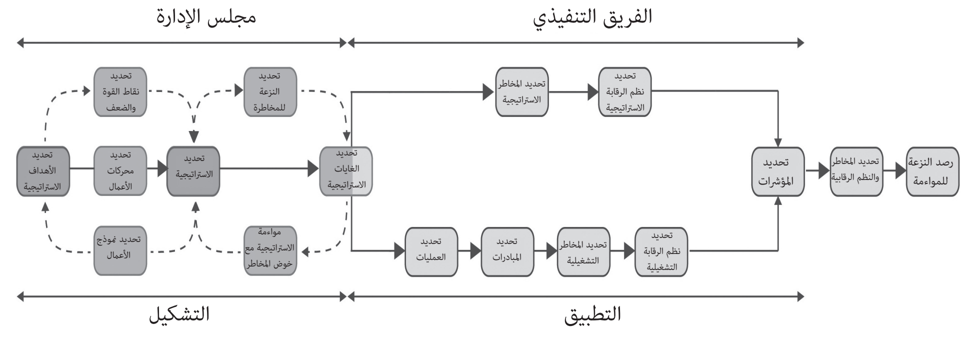
ولقد ورد في النسخة الأولى من قانون حوكمة الشركات البريطانية الذي صدر عام ١٩٩٢ ما أصبح يعد تعريفاً نموذجياً لحوكمة الشركات: «حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها».(٦)

أصبح التركيز على المعايير مثل قانون حوكمة الشركات البريطانية لسنة ٢٠١٠ جزءاً من التزامات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالحوكمة. وقد جُعِلت الحوكمة جزءاً لا يتجزأ من أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر حيث تقوم بدعم الالتزامات القائمة على مستوى الشركة وتسمح بتدفق تلك الالتزامات خلال المنظمة. وسوف نتناول هذه النقطة في الفصل التاسع، حيث سنبحث في الأسباب التي تكمن وراء الافتقار إلى حوكمة الشركات الذي حدث في بداية الأزمة الائتمانية، ونشرح ما يلزم القيام به حتى ندفع حوكمة الشركات لتكون

أكـثر مواءمة وفاعلية داخل المنظمات. ويعد التركيز الأكبر من جانب مجلس الإدارة - على المطالبة بوضع معايير للنزعة للمخاطرة ثم الإشراف على كيفية تنفيذ المسـؤولين التنفيذيين للإسـتراتيجية في نطاق تلك الحدود - دوراً مهماً من أدوار الحوكمة وقد تم التأكيد عليه في العديد من التقارير المعدة من قبل جهات تنظيمية وأخرى متخصصة.

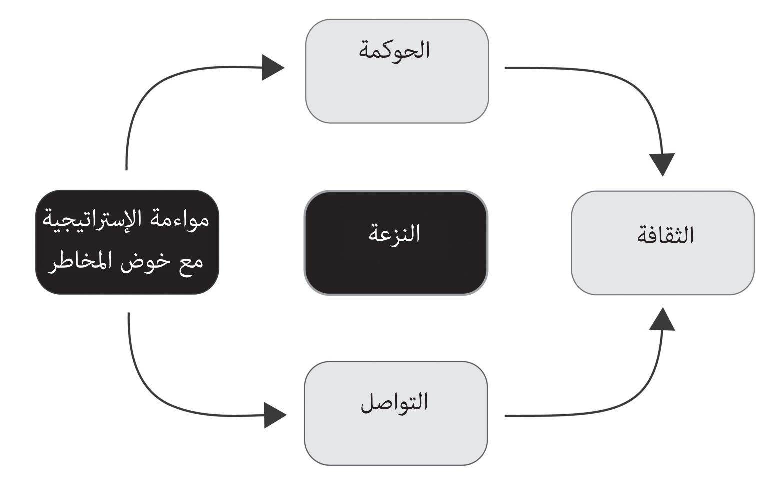
الشكل رقم ٢-٧

خريطة طريق التنفيذ بخصوص الدائرة اليسرى من أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر



الشكل رقم ٢-٨

الدائرة اليمنى من إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



ومــن ناحية أخرى، فإن الحوكمة باعتبارها جزءاً من أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر تلعب دوراً يومياً في المنظمة يتعلق بالجانب التشغيلي. ويقوم هذا النهج للحوكمة على إطار RACI الذي يستخدم على نطاق واسع في عالم إدارة البرامج والمشاريع. و RACI هو اختصار للمســؤولية والمساءلة والمشــورة والإبلاغ، ويستخدم في توضيح الأدوار الفردية ذات الصلة بتحقيق الأهداف وإدارة المخاطر.

ويضمن اســتخدام إطار RACI ضمن أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر مستوى عالٍ من الوضوح لكل فرد بخصوص وظيفته ومســؤولياته، فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطــر والتي تتخطى مفهوم "صاحب الأهداف"، أو "صاحب المخاطر"، التقليدي والــذي غالباً ما يســتخدم اليوم داخل المنظمات. والإطار يوفر قــدراً من الوضوح في أثناء عملية صنع القرار ويساعد على التركيز في اجتماعات الإدارة. وإضافة إلى ذلك، فإن تضمين الحوكمــة باســتخدام إطار RACI يضفي قــدراً من الوضوح على عمليــات التواصل حول الإستراتيجية وإدارة المخاطر ويلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على نحو فطــري بمبدأ النزعة للمخاطرة". ويعــد كل من الثقافة والتواصل عنصرين مهمين في إدارة الأداء على أساس المخاطر وسوف يتم الحديث عنهما بتفصيل في الفصل العاشر حيث إنهما متشابكان على نحو وثيق.

الثقافة:

يتــم التغاضي عن تهيئة الثقافة الســليمة في كثير من الأحيان أثناء بذل الجهود للتغيير. وعلى الرغم من أن القليل من قادة المنظمات هم من يمكنهم أن يصرحوا علانية بأن الثقافة تعد أقل أهمية من العملية أو الهيكل أو التكنولوجيا، إلا أن الواقع يشير إلى أنه نظراً لكون الثقافة مفهوماً شــديد الضبابية ومن العســير جداً تحديده وربط إدارته الفعالة برقم مالي معين، فإنه غالباً ما يتم «التعامل معها» من خلال بيان قيم منمق ثم يتم بعد ذلك نسيانها أو إحالتها إلى مســؤولي إدارة الموارد البشرية ليقومــوا بإدارتها، وكثير من المنظمات يعيش ليندم على هذا الإهمال. وهذا بالفعل يحدث وخاصة عند تنفيذ الإســتراتيجية، فكما قال معلم الإدارة بيتر دراكرPeter Drucker ذات مرة: "الثقافة هي العامل الأساسي الذي من شأنه أن يتسبب في فشل الإستراتيجية".[٧]

وعند تطبيق أسلوب إداري يدمج بين الإستراتيجية والمخاطر، فإن النجاح أو الفشل يعتمد حتماً على تهيئة الثقافة السليمة. كما يعد تنفيذ أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر مسؤولية عظيمة ومن شأنها تعريض أي منظمة لعدد من التحديات يكاد يكون الجانب السلوكي منها هو حتماً الجانب الأكثر مهابة.

ومن الواضح أن السلوكيات والركائز الثقافية غير الملائمة والمختلة وظيفياً كانت أحد الأسباب الرئيسية لوقوع الأزمة الائتمانية. ويبدو أن الانتكاسات التي لحقت بالقطاع المصرفي (مثل واقعة جي. بي. مورجان تشيس التي أُشير إليها في جزء سابق من هذا الفصل) قد نتجت - على الأقل جزئياً - عن السماح لثقافة غير ملائمة بالتفشي. وفي النهاية، فإن كون أحد الأشخاص الرئيسيين الذين لعبوا دوراً محورياً فيما أدى لإخفاق جي. بي. مورجان تشيس يحمل لقب «حوت لندن» London Whale، أو "لورد فولدمورت" Lord Voldemort - (على اسم الشخصية الشريرة في رواية هاري بوتر) بسبب حجم المراهنات التي قام بها - لا يكاد يوحي بثقافة كانت تشجع على استغلال معقول ومستدام لعنصر النزعة للمخاطرة. وإضافة إلى ذلك، فقد ورد في مقالة بمجلة نيويورك تايمز New York Times الآتي: "إن الأشخاص الذين شغلوا مناصب تجارية مرموقة لم يتم التصدي لهم بشكل فعال، وكان السائد هو ارتفاع الصوت أثناء النقاش ومشكلات عدم توافق السمات الشخصية لدى الأطراف".[٨]

ولا يمكن بل ولا يجب أن يُستهان بأهمية تهيئة الثقافة السليمة. فالثقافة ببساطة شديدة تعد هي العائق أمام إحراز المزيد من التقدم إذا لم يتم تهيئتها بشكل سليم. وقد ورد بالفعل في مقالة نشرت في أغسطس ٢٠١٢ بمجلة فايننشال تايمز Financial Times تغذية مرتجعة لمجموعة من مديري المخاطر، فكانت نتيجة التغذية المرتجعة أن ٦٣٪ من أحداث المخاطر الكبرى كانت ناتجة عن الثقافة أو القيادة أو السلوك.[٩] وإذا كانت الثقافة هي العامل الأساسي الذي من شأنه أن يتسبب في فشل الإستراتيجية فهي تتسبب في فشل إدارة المخاطرة أيضاً! ومن المؤكد أن لقب «حوت لندن» يوحي بثقافة تتسبب في فشل المخاطرة.

وبالرغم من ذلك فيتحتم الاعتراف بضرورة تهيئة وإيجاد ثقافة تشجع المنظمة على العمل في نطاق النزعة للمخاطرة وبالطبع ليس ذلك بالأمر السهل.

إننا نسـتخدم مصطلح «ثقافة مركزة على الإسـتراتيجية وعلى الوعي بالمخاطر» لوصف نـوع الثقافـة التي تمتاز بمواصلة التركيـز على تحقيق مجموعة واضحـة من الأهداف مع التدقيـق الشـامل في نفس الوقت لتحديـد التهديدات والفرص التي قد تسـاعد أو تعيق تحقيق تلك الأهداف.

وهناك سـبع خصائص أساسـية للثقافة المركزة على الإسـتراتيجية والتي تعي بالمخاطر، وسوف نتناولها على نحو وافٍ في الفصل العاشر.

١- مدفوعة برؤية إلزامية.

٢- العيش وفقاً لمجموعة قيم واضحة.

٣- القيادة بنزاهة.

٤- تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية.

٥- مسؤوليات واضحة ومحددة.

٦- المشاركة في مستوى متميز من المناقشات.

٧- تحقيق المواءمة بين الحوافز والرغبات.

وربما تكون الثقافة هي الأداة المطلقة للإدارة الإستراتيجية والمخاطر: فإذا هُيّئت الثقافة السليمة فغالباً ما ستتحقق الأهداف وتدار المخاطر، وإذا ما لم تهيأ الثقافة السليمة فسيوشك الفشل أن يكون حتمياً، حتى وإن سبقته فترة من النجاحات المالية المدهشة فسوف يكون الفشـل هو المصير الحتمي كما رأينا العديد من المنظمات التي عانت من فشل كارثي. كما يعد تهيئة ثقافة متسقة وملائمة من إحدى مقتضيات أي إستراتيجية ناجحة ومستدامة.

نسـتطيع أن نبرهن بقوة على أنه ينبغـي التعامل مع الثقافة باعتبارها أصل من أصول المنظمة لا يقل أهمية عن أي أصل آخر. وربما يكون الكثير من المديرين التنفيذيين الذين أصابهم الفشـل –ولا سيما أولئك الذي أداروا مؤخراً منظمات الخدمات المالية الكبرى التي انهارت – قد بحثوا في الدمار الذي لحق بمنظماتهم، وساورتهم أفكار مثل: "أتمنى لو أنني أوليـت الثقافة مزيـداً من الاهتمام". ويمكننا أن نبرهن على أنـه ما كان ينبغي عليهم أن

يهتمــوا به ويفكروا فيه هو الآتي: "أتمنى لو أننــي أوليت مزيداً من الاهتمام لتهيئة ثقافة تعمــل في نطاق النزعة للمخاطرة، والتي قد تــم تحديدها وإيصالها لكافة الأطراف المعنية والتي تتميز بالمواءمة مع إستراتيجية المنظمة".

التواصل:

يعد التواصل أحد الجوانب المهمة لتهيئة الثقافة السليمة، وهو أيضاً أحد مجالات الإدارة الرئيســية في أي حال من الأحوال، ولا ســيما عند إجراء تغييرات واســعة النطاق. ويصبح التواصل عنصراً مهماً عندما تشرع المنظمة في اعتماد أســلوب متكامل للإدارة الإســتراتيجية والمخاطر؛ ومن ثم فقد تم تضمينه كأحد مجالات أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، ولا سيما عند نقل الرسالة المتعلقة بالنزعة للمخاطرة وعند تحفيز السلوكيات الصحيحة.

ورغم ذلك فإننا نشــدد على أن التواصل ينبغي أن يكون عملية مســتمرة وليس فعلاً واحداً منفصلاً يتكرر لأغراض محددة. ويجب أن يكون تبادل الرســائل جزءاً لا يتجزأ من ترسيخ ما ينبغي وما لا ينبغي فعله فيما يتعلق بالإستراتيجية والمخاطر والنزعة للمخاطرة، وأهمية تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة. وإذا ما لم يتحقق ذلك، فسيتســبب ذلك في خطر شــديد يتمثل في احتمالية ارتكاب صناع القرار بل والموظفين كافة لسلوكيات غير ملائمة. وعلى الرغم من الســماع المتكرر لشــعار «تواصل، تواصل، تواصل» إلا أن العمل به قليل.

ونحن نعتقد أنه خلال تنفيذ أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر - وبعد أن يتم تنفيذه - ينبغي أن يقوم أي برنامج للتواصل الفعال على الآتي: الوضوح والمصداقية والدقة والسياق والمواءمة. وسيكون هناك شرح مستفيض لهذه النقاط في الفصل العاشر.

القيمة المضافة لحقوق المساهمين:

تعد القيمة المضافة لحقوق المســاهمين الجزء الأخير من إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر. والغرض من تطبيق أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر هو ببساطة تحقيق قيمة مضافة لحقوق المســاهمين. وقد تم تضمين القيمة المضافة لحقوق المســاهمين هنا مــن أجل ضمان أن الهدف الرئيسي لوجود المنظــمات التجارية (وهو تحقيق عائد معقول

للمالكــين) نصب أعين صناع القرار. وبناءً على ذلك، فإن الصرامة المســتمدة من المجالات الســبعة لإدارة الأداء على أساس المخاطر قد تساعد كثيراً في ضمان استدامة القيمة المحققة على المدى الطويل، وضمان أن الســعي لتحقيق الأربــاح - فضلاً عن تقديم العوائد قصيرة الأجل والفائقة لحقوق المساهمين - ليس على حساب القيمة طويلة الأجل أو حتى استمرار البقاء.

الخلاصة:

لقد عرض هذا الفصل إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر. وللحصول على فهم أكثر شمولاً لكيفية تطور إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر ينبغي الاطلاع عــلى الفصل التالي، إذ يتناول كيفيــة تأثر هذا النهج بنماذج تنفيذ الإســتراتيجيات القائمة والمثبتة – ولا ســيما بطاقــات الأداء المتوازن وأطر إدارة المخاطــر ومعاييره، بطاقات الأداء المتــوازن: الإطار المتكامل، الــذي أعدته لجنة المنظمات الراعيــة (COSO) التابعة للجنة تريدواي، بخصوص الشركات، وكذا الأيزو ٣١٠٠٠ (ISO 31000) – والتي لعبت دوراً مؤثراً في وضع إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر وتطوره. وســوف يقدم هذا التناول تحليلاً تفصيلياً بخصوص الكيفية التي يدمج بها أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر بين أفضل ما في عالمي الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، كما سيقدم أيضاً الخلفية اللازمة لما سيأتي في الفصول اللاحقة من شرح واف للمجالات السبعة لإدارة الأداء على أساس المخاطر. ويصف الإطار رقم (٢-١) الأدوات الســبع لإدارة الأداء على أســاس المخاطر والتي تم استخدامها في تطبيق هذه المجالات.

الإطار رقم ٢-١

الأدوات السبع الأساسية لإدارة الأداء على أساس المخاطر.

هناك سبع أدوات أساسية لتطبيق منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر، وقد تم تصميم هذه الأدوات للإجابة على أسـئلة إدارية محددة، وللاسترشـاد بها في النقاشات لتشكيل إدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة ولكي تسـاعد في تحسين صنع القرارات على كافة مستويات المنظمة. وقد تم الربط بين لوحات قياس الأداء الموضحة في الجدول رقم (٢-٢) والمجالات الرئيسية الموجودة بالدائرة اليسرى من إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، مع العلم بأن لوحات قياس الأداء هذه تعد أيضاً الأدوات الأساسـية التـي تربط بين المجالات الموجـودة في الدائرة اليمنى. ولقد تم تصميم سـجلات القياس بحيث تعمل مع بعضها على توفير نظرة شاملة للأداء على أساس المخاطر.

الجدول رقم ٢-٢

سجلات القياس الرئيسية والأسئلة الإدارية.

مجال (مجالات) إدارة الأداء على أساس المخاطر	سجلات القياس	الأسئلة الإدارية
وضع الإستراتيجية/ إدارة الأداء.	خريطة الإستراتيجية.	• ما هي «قصة» إستراتيجيتنا؟ • ما هـي أهدافنا وهـل نحن على المسـار الصحيح لتنفيذ إستراتيجيتنا؟ • ما هي العلاقات العرضية القائمة في إستراتيجيتنا؟ • هل الإستراتيجية تسير بنجاح؟
إدارة المخاطر/ إدارة الأداء.	خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة.	• ما هو مستوى مخاطرتنا مقابل أهدافنا الإستراتيجية؟ • ما هـي المخاطر التي نخوضها في إطـار المنظورات الإستراتيجية المحددة وما هي العلاقات بين المخاطر من جميع المنظورات؟ • أين تكمن نقاط ضعفنا؟ • هل تتجمع المخاطر التي نواجهها في وقت واحد؟
تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية.	مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة.	• هل هناك مواءمة بين مخاطرتنا وإستراتيجيتنا؟ • هل نعمل في نطاق النزعة للمخاطرة؟ • ما هي المناطـق التي نخوض فيها قـدراً غير ملائم من المخاطرة؟ • ما هي الفرص المتاحة جراء عدم المخاطرة بالقدر الكافي؟

إدارة المخاطر.	بطاقات المخاطر.	• هل نقوم بإدارة مخاطرنا على نحو يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها؟ • هل تقع مخاطرنا ضمن مستويات التحمل المحددة؟ • هل تسير الاتجاهات المتصلة بإدارة المخاطر في الاتجاه الصحيح على مر الوقت؟ • ما هي الاستثناءات الخاصة بإدارة المخاطر التي ينبغي علينا مراجعتها والتحري عنها؟
إدارة الأداء.	بطاقات الأداء.	• هل نحقق المستوى الملائم للأداء داخل منظمتنا؟ • هل يتحسن أداؤنا مع مرور الوقت؟ • ما هو مقدار التقدم الذي نحرزه مقابل مبادرات تحسين الأداء؟ • ما هي الاستثناءات الخاصة بالأداء التي ينبغي علينا مراجعتها والتحري عنها؟
إدارة المخاطر.	بطاقات الرقابة.	• هل بيئة الرقابة لدينا تتسم بالفاعلية من حيث جعلنا قادرين على تقليل المخاطر وإدارتها؟ • هل نفي بالتزاماتنا التنظيمية والتزاماتنا الامتثالية؟ • هل تسير اتجاهات فاعلية الرقابة في الاتجاه الصحيح بمرور الوقت؟ • ما هي الاستثناءات الخاصة بفاعلية الرقابة التي ينبغي علينا مراجعتها والتحري عنها؟
إدارة المخاطر.	خريطة الرقابة.	• هل نظم المراقبة لدينا فعالة؟ • كيف تبدو بيئة الرقابة لدينا؟ • ما مدى مواءمة الضوابط الرقابية مع مستويات النزعة للمخاطر؟ • ما مدى مواءمة الضوابط الرقابية مع مستويات تعرضنا للمخاطر؟

تشكل خريطة الإستراتيجية وخريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة مجموعة فعالة لفريق الإدارة العليا فيما يتعلق بمقدار التقدم المحرز من جانب المنظمة نحو إستراتيجيتها، وما إذا كانت المنظمة تعمل في نطاق مبدأ النزعة للمخاطرة. وهذه المجموعة تساعد على تركيز المناقشات حول الحلول اللازمة لإصلاح عيوب الأداء أو استغلال الفرص الناشئة.

وبالنسبة لبطاقات الأداء والمخاطر والرقابة التي تلعب دورا داعماً حيث توفر أدق التفاصيل حول كيفية إدارة المنظمة للأداء والمخاطر، وما إذا كان ذلك يسـير ضمن حدود النزعة للمخاطرة المحددة مـن جانب مجلـس الإدارة. وتعد البطاقات في مجملهـا هي المحركات اليوميـة الفعالة للمديرين والموظفين التنفيذيين فيما يتعلق بإدارة الأداء على أساس المخاطر.

الإطار رقم ٢-٢

دراسة حالة إتش. إم. إل. HML.

تعـد إتـش. إم. إل المتخصصـة في تقديم الخدمـات المالية الخارجية - والتـي تضم ما يقارب ١٢٠٠ موظف - شركة تابعة حيث تمتلكها جمعية سـكيبتون بيلدنج سوسـيتي البريطانية Skipton Building Society. ومن خلال عملها مع أكثر من ٣٠ منظمةً مالية بالمملكة المتحدة وإيرلندا، تدير إتش. إم. إل. ما يزيد علن ٤٥٠٠٠ منتج مالي وأصول تبلغ قيمتها ما يقارب ٤٥ مليار يورو.

وفي يناير ٢٠٠٨، عينت إتش. إم. إل. شخصاً جديدا في منصب المدير التنفيذي والذي شرع في إدخال تغييرات على العمل – ولا سيما وظيفة إدارة المخاطر. وفي شهر مارس من نفس العام، انضمت جيليـان ويذرهيـل Gillian Weather hill أيضاً إلى إتش. إم. إل. لتشـغل منصب مدير المخاطر التشـغيلية. وعقب ذلك مباشرة، بدأت الجهود تسـير في اتجاه جعل إدارة المخاطر جزءاً محورياً من عملية صنع القرارات الإستراتيجية والتنفيذية. وقد تحدثت جيليان في هذا الصدد قائلة: "إن هدفنا هو تعزيز الربح وتخفيض الخسائر التشغيلية وتقليل رأس المال الاقتصادي المحتجز مقابل الأعمال". وكـان محور هذا العمـل الذي تم في إتش. إم. إل. هو وضع الركائز لأحدث إمكانيات الجيل التالي من إدارة المخاطر التي تدعم احتياجات كافة الموظفين والعملاء.

وقد تزامن تعيين ويذرهيل مع بداية الأزمة الائتمانية التي قالت عنها جيليان: «إن سـوق الرهـن العقاري بدأ في الانهيار نتيجة للأزمة الائتمانية ولم يكن هناك أي عمليات إقراض جديدة ومن ثم فإن تركيز الأعمال انصب على التحول إلى إدارة الائتمان وتخفيض حجم الديون المتأخرة وجلب الأموال».

وبمجـرد أن تغير نمـوذج الأعمال، كان هناك اعـتراف بحاجة إتش. إم. إل. إلى السـيطرة على الخسائر التشغيلية، وتحسين فعاليتها وكفاءاتها، وإعادة تصميم العمليات وتحديد المسؤولية والملكية بشكل أفضل. "لم يكن المال يأتينا وكانت الأوقات تزداد صعوبة وبدأت التصدعات في الظهور".

وفي مرحلة مبكرة من شغل ويذرهيل لمنصبها قامت بالانتهاء من مراجعة فاعلية إدارة المخاطر، التي تألفت من سلسـلة من المقابلات الشـخصية مع موظفين من مختلف المسـتويات بالإضافة إلى

مراجعــة تقارير المخاطر القائمة. وشرحت جيليان المســألة قائلــة: «لقد كانت إتش. إم. إل تطبق إدارة المخاطر بالفعل ولكن النهج المتبع في إدارة المخاطر كان قديم الطراز للغاية، قائماً على التقوقع، فكان الناس في إطار هذا النهج يبلغون عن الإخفاقات الرئيسية، وكادت التقارير أن تكون ذات طابع مالي صرف»، وأضافت قائلة: «لقد كان ينظر إلى المخاطرة باعتبارها مركزة على المهام ومتعلقة بوضع العلامات في المربعات». «وبالتالي، لم يكن ينظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها أداة مفيدة بشكل خاص وكانت منفصلة كلية عن التخطيط والإستراتيجية».

وفي وقت لاحق عام ٢٠٠٨، قامت هيئة الخدمات المالية (FSA)، وهي هيئة تنظيمية بريطانية، بزيارة إتش. إم. إل وأقرت بأنه على الرغم من أن إتش. إم. إل لم تكن شركة مشهورة إلا أن انهيارها قــد يؤثــر تأثيراً بالغاً على ســوق الرهن العقــاري. وقالت ويذرهيل بخصوص هذه المســألة: "لقد أدركت هيئة الخدمات المالية أننا كنا نشكل تهديداً كبيراً لأهدافها المتعلقة بالمحافظة على الاستقرار المــالي بالمملكة المتحدة، ومن ثم فقد أصبحت مهتمة بشــكل أكبر بما كنا نقوم به، وبكيفية تنظيمنا وإدارتنــا". وأضافت قائلة: "لقد فرضت هيئــة الخدمات المالية على إتش. إم. إل إجراءات معينة مثــل تنفيــذ خطة لتخفيف المخاطر وإعطائها مدة ١٢ شــهراً كإطار زمني للامتثــال ولكنها مع ذلك وافقت إلى حد كبير على الخطط التي كانت قيد التنفيذ".

وبتبني إتش. إم. إل هدف الدمج بين إدارة المخاطر والإستراتيجية، أقامت شراكة مع مانيغت وشركتها الشقيقة (ستراتكس سيســتمزStratex Systems). وقد قدمت مانيغت مشورتها بخصوص الإســتراتيجية والمخاطر، أما ستراتكس سيستمز فقدمت برنامج ستراتكس بوينت Stratex pointوهو عبارة عن برنامج حلول تم تصميمه لدعم إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، انظر الفصل الحادي عشر للاطلاع على وصف لستراتكس بوينت.

وبدعــم من مانيغت، وضعت إتــش. إم. إل نموذج نضج المخاطر التشــغيلية Operational Risk Maturity Model (ORMM)، بهدف غرس مستوى أفضل من عمليات المخاطر التشغيلية، والإلمــام بمدى نضــج المنظمة فيما يتعلق بــإدارة المخاطر، وفيما يتعلق أيضاً بخريطة الإســتراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن.

ويحدد ORMM مســتوى النضج من بعدين اثنين: (١) داعم العملية و(٢) قدرة المنظمة، ثم يشرع في التنسيق بين متطلبات الأداء هذه.

وتعد دعائم عمليات إتش. إم. إل هي التصميم، وأبطال الأداء/ المخاطر والمُلاك والبنية التحتية والمؤشرات، أما دعائم قدرة المنظمة فهي القيادة والثقافة والخبرة والحوكمة.

وكلا النوعين من الدعائم يتم تقويمهما بناءً على خمسة مستويات: مبدئي ومؤهل وماهر وخبير ومثالي. واستطاعت إتش. إم. إل. من خلال ORMM أن تحدد أبطال المخاطر في كل إدارة، كما استطاعت أن تحدد حالات كل من الدعائم وقدرة المنظمة ومستويات نضجها "كما هي" وأن تنفذ عمليات وأطر إدارة المخاطر داخل كل إدارة. كما قامت إتش. إم. إل خلال إدارتها ومتابعتها للتنفيذ بالاستفادة من لوحات قياس نضج إدارة المخاطر بشكل كبير في قطاعات المنظمة كافة، بما في ذلك مستوى الشركة ومستوى خدمات الأعمال والتي تقوم من خلالها بمتابعة المستويات السابقة والحالية والمرغوبة.

تدعم لوحات قياس الأداء خريطة الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية. ويعرض الشكل رقم (٢-٩) خريطة تصويرية للإستراتيجية، كما يعرض الشكل رقم (٢-١٠) مؤشرات البطاقات المتعلقة بمنظور العملية.

وتتسم إتش. إم. إل بالحرص في استخدامها لبطاقات الأداء المتوازن من أجل ضمان دعم الأهداف الإستراتيجية بمؤشرات "رئيسية" وليس بكتلة من المقاييس التي تجعل فهم الأداء والمخاطر أمراً مستحيلاً.

وقالت ويذرهيل:" لقد رأيت من خلال خبراتي السابقة منظمات لديها ما يقارب ٤٠٠ مؤشر تقوم بمتابعتها، وينتهي الأمر بالعالم إلى ما يناظر اللون الأحمر من نظام الترميز ذي الألوان الأحمر والأصفر والأخضر، إذن فالمسألة تتعلق بمجرد تعديل الأشياء بحيث يبدو العالم أفضل قليلاً مما يجب أن يكون عليه، " كما أضافت ويذرهيل أنه مع هذه التشكيلة الهائلة من المؤشرات، كان من الصعب للغاية إدراك الأمور التي كان يتوجب القيام بها.

وينصب التركيز في إتش. إم. إل على الكلمة "الرئيسية" ولذا فإننا نبحث في كل كيان عن ١٦ مؤشراً رئيسياً للأداء - بحد أقصى - تتسق مع الأهداف في إطار المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن".

وعلى الرغم من أهمية المؤشرات من حيث فهم المخاطر، فإن ويذرهيل تعتقد بأن النزعة للمخاطرة تعد أكثر فائدة في حث الناس على التركيز على الأمور المهمة. "لقد سرنا في درب النزعة للمخاطرة بدلاً من استعمال العديد من المؤشرات، حيث إننا كنا مهتمين أكثر بحث الناس على التعبير عما يعتقدونه وما يرغبون به في الخسائر والمبيعات، وعن الوضع الحالي الذي يعتقدون أنهم وصلوا إليه"، وأضافت قائلة: "إن الأمر يتعلق بفهم المخاطر في سياق الأعمال بدلاً من تلمس الدقة".

ومواءمةً مع أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، أولت إتش. إم. إل اهتماماً خاصاً لغرس ثقافة "الوعي بالمخاطر". وقد وضعت إتش. إم. إل الهيكل المناسـب والإجراءات والنظم المناسـبة (على سـبيل المثال، بعد أن أجرت إتش. إم. إل مراجعة شاملة لهيكل الأعمال، قامت بتشكيل لجنة مخاطـر ينبثق منها عدد مـن اللجان الفرعية للتركيز على موضوعـات معينة مثل موضوع الموردين المهمين). ومن ناحية أخرى، فقد أقر فريق الإدارة العليا بأن النجاح في إدارة المخاطر والإسـتراتيجية لا يتحقق إلا إذا كانت الثقافة السـائدة سـليمة. وقد قالت ويذرهيل: "من التعبيرات المفضلة لدى المدير التنفيذي لدينا قوله إنه "إذا ما اصطدمت الإستراتيجية بالثقافة فإن الغلبة تكون دوماً للثقافة" وهي بهذا القول تؤكد أن هذا الكلام معناه أن النقاشات هي أهم الأشياء على الإطلاق.

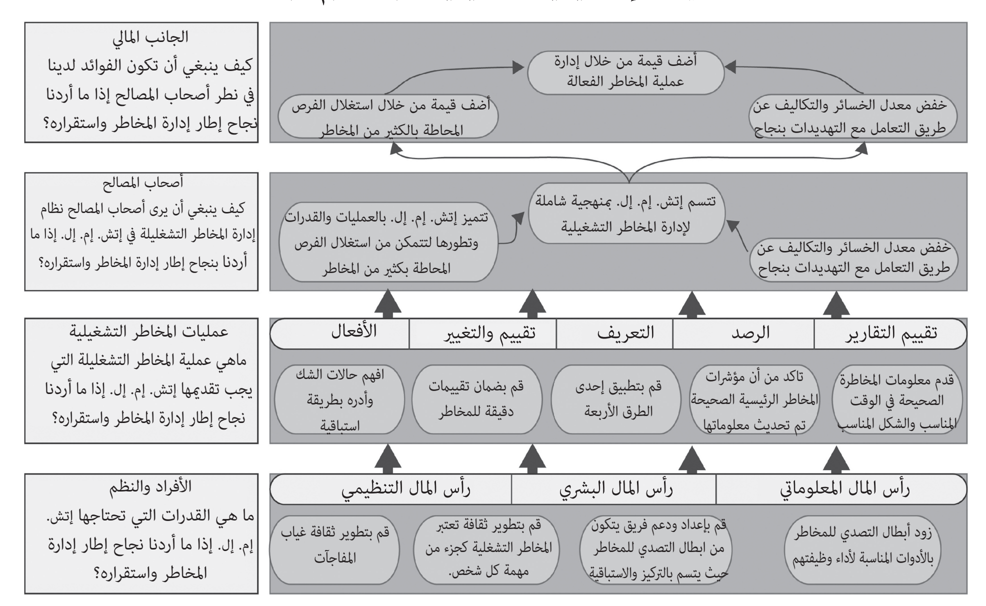
وأكـدت ويذرهيل قائلـة: " ينبغي لفريق الإدارة العليا والمدير التنفيـذي تحديد الاتجاه العام للمنظمة وذلك لغرس ثقافة الوعي بالمخاطر" وشرحت المسألة قائلة: «فعندما يأتي الدعم من القمة وكذا الأسـئلة والمناقشات فإن ذلك ينشـئ الاتجاهات الصحيحة داخل المنظمة»، وأضافت: «ومن الأمثلة على ذلك، قيامنا بإجراء تقويمات ذاتية ربع سنوية بخصوص الرقابة، ويجلس المدير التنفيذي لدينا مع كافة مديرينا ويناقشـهم بشـأن الآراء التي طرحتها أقسـامهم فيما يتعلق بفاعلية الرقابة. فذلك من شأنه زيادة التركيز».

يعد التواصل الفعال عاملاً أساسـياً في ثقافة الوعي بالمخاطر، فقد قالت ويذرهيل: «إن المسألة برمتها تتعلق بمناقشـة الأمر مع الناس» وأضافت قائلة: «لقد قضينا وقتاً طويلاً في ورش العمل وفي غير ذلك من المنتديات التي تناولنا فيها المخاطر وعلاقتها بالإسـتراتيجية وأسـباب أهميتها بالنسـبة للمنظمة. فما يهم هنا هو سـير جميع أفراد المنظمة في اتجاه واحد والتأكد من أن أحدهم لا يتخذ اتجاهاً آخر، فالمسألة هنا تتعلق بالمشاركة وتبادل الحديث فقط».

لقـد أُجريت أيضاً تدريبات مكثفة، فتضمن ذلك مبادرات للتدريب المبتكر اسـتمتع بها الناس جداً، وعلى سـبيل المثال، قامت إتش. إم. إل. بإجراء تدريب على إدارة المخاطر أطلقت عليه اسـم «الرابط الأضعف» The Weakest Link (وهو اسـم مأخوذ من البرنامج التليفزيوني الشـهير) وذلك كنشاط لتنمية قدرات الفرق بالإضافة إلى تدريب يشبه البرنامج الشهير «من يريد أن يصبح مليونيراً». وقالت ويذرهيل: «لقد كان لدينا الكثير من المبادرات التدريبية من هذا النوع، بحيث استطاع الناس أن يدركوا أن هذا الأمر يمكن أن يكون مسلياً بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للعمل».

الشكل رقم ٢-٩

خريطة الإستراتيجية المفاهيمية لـ إتش. إم. إل.



منظور عملية المخاطر التشغيلية

ما هي عمليات المخاطرة التشغيلية التي يجب أن تتوفر لـ إتش. إم. إل. حتى يمكن إنجاح آر. إم. إف وتحقيق استدامتها؟

الشكل رقم ٢-١٠

مؤشرات البطاقات الخاصة بـ إتش. إم. إل. فيما يتعلق بمنظور العملية

الهدف	المؤشرات المتقدمة	المؤشرات المتأخرة
فهم وإدارة حالة عدم التأكد بشكل استباقي.	معدل حضور الاجتماعات الرئيسية.	نسبة البيع وفرص العرض للبيع في خطوط البيع على مستوى أو. آر. إم. إم في مقابل المستوى المستهدف.
إجراء تقييمات دقيقة للمخاطر.	متوسط عمر تقييمات المخاطر (بالشهور).	متوسط الخسائر في مقابل التوقعات/الميزانية.
التطبيق الفعال لواحد من أربعة أساليب لمعالجة المخاطر.	نسبة المخاطر الموجودة دون التعامل معها.	نسبة انخفاض عدد الأحداث المحددة والمسببة للمخاطر.

ضـمان تحديـث مـؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت المناسب.	نسـبة مؤشرات المخاطر الرئيسـية المؤتمتة.	نسـبة مؤشرات المخاطر الرئيسـية التي فشل تحديثها.
تقديـم المعلومـات الصحيحـة حـول المخاطر في الوقت المناسـب وبالشكل المناسب.	نسـبة تقاريـر المخاطر الرئيسـية/ لوحة البيانات. نسـبة تقاريـر المخاطر الرئيسـية/ لوحـة البيانـات التـي لم تقدم في الوقت المناسب.	مسـتوى نموذج نضج المخاطر التشغيلية في مقابل المستوى المستهدف.

وقد ثبت أيضاً مدى أهمية التكنولوجيا من خلال برنامج حلول ستارتكس بوينت للإدارة الفعالة للإسـتراتيجية والمخاطر، وقد اعترفت ويذرهيل بأنها ليسـت "من محبي التكنولوجيا" ولكنها أرادت أداة عملية يسـتطيع من خلالها كل شـخص أن يصل سريعاً إلى بياناته ومعلوماته الخاصة ويستطيع أن يحدثها بسهولة:

«يعلم الناس أن معلوماتهم متاحة بسـهولة على الإنترنت، ويعلمون أن مديرهم ومدير مديرهم بإمكانهما أيضاً الاطلاع عليها، مما يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بمحاولة التحديث المسـتمر لشيء يتمتع بهـذا القـدر من المشـاهدة، بالإضافة إلى الحفاظ عـلى أهمية محتواه. وهذا من شـأنه خلق نمط مختلف من السلوكيات فيما يتعلق بكيفية رؤية الناس للمعلومات وإدارتهم لها.

وقد علقت ويذرهيل على ذلك قائلة: «وإضافة إلى المميزات السابقة، يستطيع الموظفون أن يديروا خطط التطوير بشـكل أفضل باستعمال شـير بوينت SharePoint، مثل تلك الخطط المتعلقة بالمخاطر ونظم الرقابة أو يستطيعون القيام بمبادرات واستخدام تلك الأداة في متابعة التقدم المحرز والأداء".

ونتيجة لتطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، تمكنت إتش. إم. إل من تقليل رأس المال الاقتصادي -أي المبلغ المحتجز في مواجهة المخاطر واللازم للبقاء في حالة حدوث سـيناريو أسوأ الافتراضات- إلى حد كبير، وهبطت الخسـائر التشغيلية المباشرة بشكل ملحوظ وتم تحقيق الامتثال المستهدف لمعايير مواجهة المخاطر. ومع ذلك، فقد أكدت ويذرهيل في الختام على أن استمرار النجاح يتطلب التركيز والانتباه المسـتمرين ولا سيما فيما يتعلق بالجانب البشري. وقد قالت بخصوص هذا الشـأن: «لا تفترض أبداً أن كل الناس معك»، وأضافت: «اسـتمر في التحدث إليهم واجعلهم يرون الروابط القائمة بين أهدافهم وما تسعى المنظمة إلى تحقيقه».

ملاحظة: لا ترغب إتش. إم. إل في إفشاء الأرقام المتعلقة برأس المال الاقتصادي أو الخسائر التشغيلية في دراسة الحالة هذه.

الفصل الثالث

إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين أطر ومعايير المخاطر وبطاقات الأداء المتوازن.

لقـد تم تصميـم كل مجال من المجالات المتضمنـة في إطار ومنهجية إدارة الأداء على أسـاس المخاطر اسـتناداً إلى وجهـات النظر الخاصة ببطاقات الأداء المتـوازن وإدارة المخاطر. ويتيح ذلك للمنظمة أن «تدير وتنتبه للأداء والمخاطر».

مقدمة:

إن الرسالة الأساسية التي نسعى إلى بثها في هذا الكتاب هي البرهنة على أن الفصل بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر ووضع كل منهما في صومعة منفصلة داخل المنظمة هو عمـل غير ملائم، بل إننا نذهب إلى أبعـد من ذلك ونقول إنه عمل «خطير»، وذلك بالنظر إلى الضغوط الاقتصادية والتنافسية وغيرها من الضغوط التي تواجهها المنظمات في «أوقات الاضطرابات المسـتمرة». وإذا كان مبدأ الصومعة للمنظمة غير ملائم فيمكن البرهنة على أن إدارة المنظمات على أسـاس أطر منفصلة للإدارة الإسـتراتيجية والمخاطر هو أيضاً عمل غير ملائم، بل وغير مستدام في هذه الأوقات. فلقد جعلت الأزمة الائتمانية هذه الحقيقة جلية تماماً.

لقـد تم تصميم أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر على نحـو يجمع بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في إطار واحد موحد، ومن ثم يصحح الخلل القائم في إدارة كل من الإسـتراتيجية والمخاطر بمعزل عن بعضهما. وتتضمن جوانب الخلل الفشـل في تحديد وإدارة المخاطر الرئيسـية المصاحبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، بل والأشد من ذلك عند المواءمة بين نزعة المنظمة للمخاطر وتعرضها لها وبين تلك الأهداف.

ولكن هذا ليس معناه أن يتم تجاهل أو إقصاء التطورات التي جرت في السنوات الأخيرة على وضع وتطوير أطر الإدارة الإستراتيجية، ومعايير وأطر إدارة المخاطر عند تصميم أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر. بل لقد تم تصميم إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس

المخاطر عمداً لبناء أطر الإدارة الإســتراتيجية والمخاطر وأفضل ممارساتهما، والاستفادة من أفضل العناصر لدى كل منهما. ويجمع أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر في أسلوب شامل أفضل ممارسات الإدارة الإستراتيجية الرائدة –ولا سيما بطاقات الأداء المتوازن– وأطر إدارة المخاطر في المنظمات – ولا سيما الإطار الذي وضعته لجنة المنظمات الراعية (COSO) التابعة للجنة تريدواي ومعيار إدارة المخاطر للأيزو ٣١٠٠٠. وبناءً على ما سبق، تتيح إدارة الأداء على أساس المخاطر للمنظمات تطوير أساليبها الحالية عن طريق الدمج بينها بدلاً من أن تضطر إلى تفكيك ما لديها بالفعل (الشكل رقم ٣-١).

الشكل رقم ٣-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر

محركات الأعمال
قم بإدارة الآداء
الحوكمة
ضع الاستراتيجية
النزعة
مواءمة الإستراتيجية مع خوض المخاطر
النزعة
الثقافة
إدارة المخاطر
التواصل
قيمة أصحاب الأسهم

شرح إطار بطاقات الأداء المتوازن:

يتألــف إطــار بطاقــات الأداء المتوازن - الذي قدمــه الدكتور روبــرت كابلان Robert Kaplan الأستاذ بكلية هارفارد للأعمال Harvard Business College، والمستشار الدكتور

ديفيــد نورتــون David Norton في مقالة بحثية بمجلة هارفــارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عــام ١٩٩٢[1] ونشر في العديد من المقالات الأخرى فضلاً عن خمســة كتب،[2] - من مكونين رئيسيين: خريطة الإستراتيجية وبطاقات الأداء.

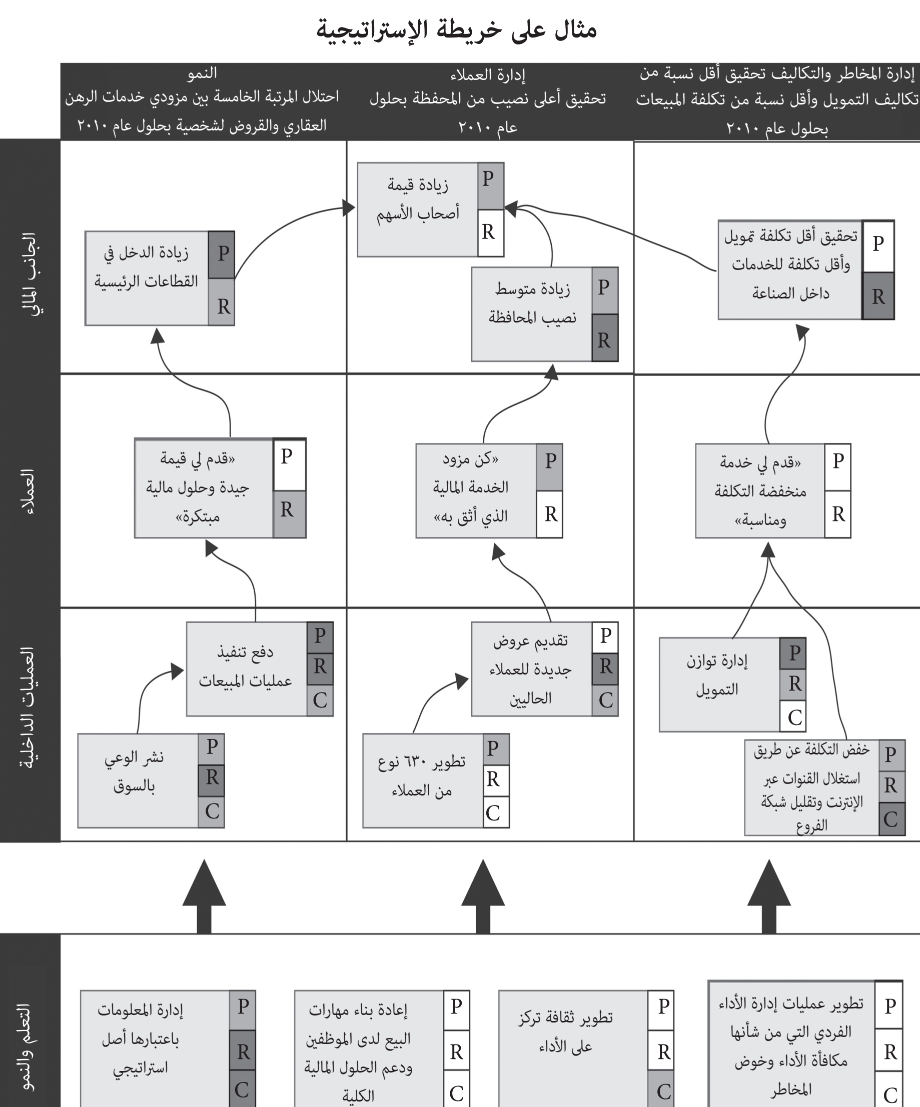
خريطة الإستراتيجية:

تصف خريطة الإســتراتيجية - من خلال العلاقات العرضية بين الأهداف الإســتراتيجية - كيف يمكن للمنظمة أن تحقق القيمة. ومن الأهداف الأساســية لوضع مثل هذه الخريطة هو أنها ترسم خريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية (وتعد بطاقات الأداء المتوازن إطاراً لتنفيذ الإســتراتيجية وليس نموذجاً لصياغتهــا). ويمكن وصف خريطة الإســتراتيجية بأنها «خطة مرســومة على صفحة واحدة»، وبالفعل تطلق العديد من المنظمات هذا الاسم فقط عليها لتحاشي ما ينطوي عليه مصطلح بطاقة الأداء من مدلولات تتعلق بالقياس. ويبين الشــكل رقم (٣-٢) مثالاً على خريطة الإستراتيجية.

ويتم تنســيق خريطة الإســتراتيجية طبقاً لأربعــة منظورات (بالرغــم من أنه ليس إجبارياً اســتخدام العدد ذاته أو حتى العناوين) معروضة في شكل تسلسل هرمي حيث يحتل صاحب الأســهم (أو المُمول) قمة الهرم ثم ينحــدر الهرم إلى حيث يوجد العميل، والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. وفي القطاع العام يستخدم تسلسل هرمي مختلف بعض الشيء. نوضح هذا الاختلاف في دراسة الحالة التي يتضمنها هذا الفصل عن هيئة الأشــغال، وهي هيئة الأشــغال العامة القطرية، التي استبدلت منظوري صاحب الأسهم والعميل بالمخرجات القومية ومخرجات حقوق المســاهمين، واســتبدلت التعلم والنمو بالدعائم. انظر الإطار رقم (٣-١).

الشكل رقم ٣-٢

مثال على خريطة الإستراتيجية



الإطار رقم ٣-١

دراسة حالة هيئة الأشغال

تبين دراسة الحالة التالية كيف تتطلع إحدى المنظمات إلى دمج إدارة المخاطر في العملية الخاصة ببطاقات الأداء المتوازن. وعلى الرغم من أنها لا تتبع كافة خطوات أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، إلا أنها تقدم بالفعل بعض الرؤى المتعلقة بتحديد المخاطر وإدارتها على مستوى الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعد أحد العناصر الأساسية لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر. وتعد دراسة هذه الحالة مفيدة أيضاً من حيث إنها تبين الأهمية المتزايدة للدمج بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي أو القطاع العام.

تشهد دولة قطر الواقعة على الخليج العربي تحولاً في البنية التحتية لا نظير له في أي مكان آخر بالعالم. ويمكن أن نؤكد أن نطاق العمل في هذه الدولة، التي لا يزيد تعداد سكانها على ١,٨ مليون نسمة، لا يمكن مضاهاته إلا بالثورة الصناعية التي حدثت في المملكة المتحدة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الجداول الزمنية في قطر لا يمكن مضاهاتها: فمن عام ٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٦ سوف تنفق قطر ما يقارب ٤١ مليار دولار على البنية التحتية (ويستثنى من ذلك النفقات الضخمة اللازمة لتحضيرات كأس العالم لكرة القدم الذي سوف تستضيفه قطر عام ٢٠٢٢).

وتعد الأشغال، أي هيئة الأشغال العامة، مسؤولة عما يقارب ثلثي هذا الاستثمار وهي مسؤولة أيضاً عن إنشاء الطرق وشبكات تصريف المياه في قطر وصيانتها بالإضافة إلى إقامة المباني الحكومية. ويعد تغيير البنية التحتية جزءاً لا يتجزأ من رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ التي تدور حول انضمام قطر إلى مصاف الدول المتقدمة والمعترف دولياً بتميزها في مجال التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

صاغت هيئة الأشغال إستراتيجية جديدة لعام ٢٠٠٩ برئاسة ناصر علي المولوي وبدعم كامل من فريق إدارته العليا لتوفي بالتزاماتها الُملحة وتمحورت هذ الإستراتيجية الجديدة حول الرؤية التالية: «سوف تصبح أشغال في ٢٠١٦ هيئة فعالة وسريعة الاستجابة وسيصبح عملاؤها جل اهتمامها وستعمل على خلق قيمة مشتركة للمساهمين كافة، من خلال الاستعانة بأفضل المصادر الخارجية وإقامة الشراكات مع أفضل الكيانات العالمية».

وتمثل هذه الرؤية بدورها مجموعة من الأعمال الهادفة إلى تحقيق رسالة أشغال وهي: «إنشاء وإدارة أحدث الطرازات من المباني والبنية التحتية المستدامة والأفضل على مستوى العالم والتي تحقق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠».

ولقد صاغت أشغال ثلاث أفكار إستراتيجية تصف في مجملها الأعمال الرئيسية المرتبطة بهذه الإستراتيجية: الفكرة الرئيسية هي تقديم الخدمات والاستعانة بالمصادر الخارجية، وهذه الفكرة تدفع

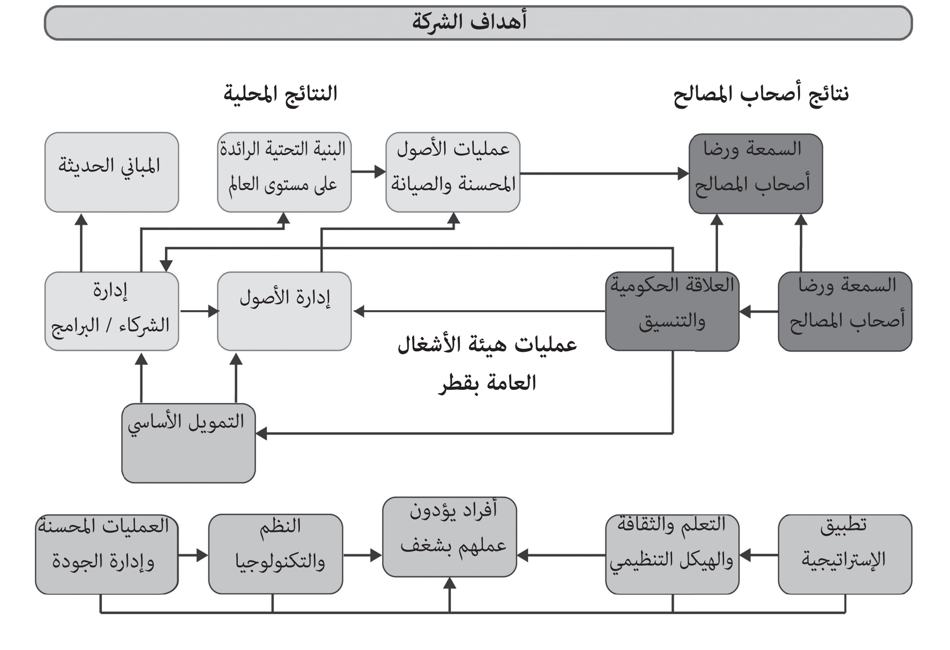
إلى التحول الجذري لأشغال من كونها هيئة تدير برامج المشروعات إلى هيئة تتولى دور الحوكمة. ولقد تم إشراك وحشد شبكة من شركات إدارة البرامج الرائدة على مستوى العالم ومقاولي الإدارة بدعم من شركات الهندســة العامة للعمل مع هيئة الأشغال كشركاء إستراتيجيين من أجل تغيير البنية التحتية لقطر. ولقد تم اختيار هؤلاء الشركاء بعد إجراء بحث شامل ومستفيض عن أفضل الكيانات العاملة في تلك المجالات.

وتتضمن الفكرتان الأخريان تغيير المنظمة إلى منظمة: (١) تهتم بالعملاء، و(٢) فعالة وسريعة الاستجابة.

ومن أجل تنفيذ الإســتراتيجية، تم اســتخلاص الجوانب المهمة من كل فكرة من الأفكار الثلاث ووضعهــا في أهداف إســتراتيجية. وتعــبر الأهداف المجتمعة عــن فكرة، ولكن المهــم أن الأهداف والأفكــار تعمل بعضها مع بعض على تنفيذ الإســتراتيجية. كما أن الأفكــار عبارة عن أهداف مركبة حســبما هو مبين في خريطة الإستراتيجية المؤسسية (الشكل رقم ٣-٣) التي تحتوي على سجل لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية ومجموعة من الأهداف مع وجود مواءمة بين الاثنين بالإضافة إلى المبادرات الإســتراتيجية التي يعبر عنها ١٢ برنامجاً تحويلياً رئيســياً، وتتعلق هذه المبادرات بتغيير الكيفية التي تعمل وتدار بها هيئة الأشغال ولا تتعلق بتنفيذ برامج رؤوس الأموال.

الشكل رقم ٣-٣

خريطة الإستراتيجية المؤسسية لأشغال لسنة ٢٠١٢



تعمــل البرامج الاثنا عــشر بفاعلية على رفع مســتوى الأداء في هيئة الأشــغال من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما أنها تعد خريطة الطريق لتنفيذ إستراتيجية أشغال. وتتضمن هذه البرامج في المجمل أكثر من ٦٠ مبادرة مســتقلة منها على سبيل المثال: مبادرة "تحديد معايير البنية التحتية الرائدة على مستوى العالم"، وهي مبادرة تم القيام بها في إطار برنامج تغيير البنية التحتية الرائد على مستوى العالم، وأيضاً مبادرة "صياغة الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر والطوارئ" ضمن برنامج إدارة الأصول. كما تبذل هيئة الأشــغال جهودها لتنشــئ منظمة تهتم بالعملاء وذلك بالاســتعانة ببرنامج لخدمــة العمــلاء والتواصل معهم بحيث تضم مركزاً مخصصاً لاتصــالات العملاء بالإضافة إلى أحدث نظام لإدارة العلاقات مع العملاء، وبوابة إلكترونية مخصصة للعملاء وغير ذلك من الخدمات الأخرى التــي تريد تقديمها. وتركز البرامج الأخرى على توجيه تكنولوجيــا المعلومات والموارد البشرية لهيئة الأشغال نحو المستويات العالمية وتهدف إلى تغيير عمليات المنظمة.

ولقد تم تحديد ثلاث قيم أساســية لتســاعد في الحث على تحقيق أهداف المنظمة ولتشــكل الثقافة الخاصة بهيئة الأشغال. ولكل قيمة من تلك القيم مواصفات داعمة تلخص التوقعات المتعلقة بالسلوكيات «نحن نقود بإلهام ونزاهة»، وتشتمل السلوكيات على الآتي: «إننا جديرون بالثقة ونتحلى بالصدق والانفتاح والشــفافية» و«نحن لا نرضى بحلول وسط عندما يتعلق الأمر بأخلاقنا ونزاهتنا». «نحن نعمل بشــغف والتزام» وتشتمل السلوكيات على الآتي: «نحن نهتم بشدة بالمخرجات والأداء والاســتدامة»، و«نحن نعمل على تمكين الشركاء وإدارتهم حتى يحققوا المخرجات المرجوة، كما نهتم بالآخرين ونتعاطف معهم ونحترمهم» وتشــتمل الســلوكيات على الآتي: «نحــن نتطلع لخلق قيمة مشتركة لكافة عملائنا ولكل المساهمين» و«نحن نفتخر بعملنا ومصداقيتنا والسمعة الحسنة لهيئتنا».

وتعد إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إطار إدارة الإســتراتيجية. ويركز النهج أساســاً على الدمج بين بطاقات الأداء المتوازن ومعيار الأيزو ٣١٠٠٠. ويشرح مارك رانفورد Mark Ranford، المستشار الإســتراتيجي، الهدف من ذلك قائلا: «يجب أن تفــضي إدارة المخاطر إلى تركيز المنظمة على تحقيق أهدافها الإســتراتيجية من خلال التعرف على المخاطر على أفضل نحو، بل وحتى خوضها إذا ما كانت لازمة لتحقيق الأهداف، مع تفادي المخاطر التي تعد غير مقبولة للمنظمة ولرسالتها ورؤيتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية».

وقد اســتكمل قوله بأن أشغال قد اعتمدت «تأثير عدم التأكد على الأحداث» (من معيار الأيزو) كتعريــف للمخاطر التي تتعــرض لها المنظمة. ولقد قال في هذا الصــدد: «إن هذا التعريف يربط بوضوح بين المخاطر والأشــياء التي تؤثر على تحقيق أهداف هيئة الأشغال الإستراتيجية ومن ثم فإنه يضع الإستراتيجية في قلب إدارة المخاطر».

حددت هيئة أشـغال المخاطر المرتبطة بكل هدف إستراتيجي في خريطة الإستراتيجية المؤسسية. وعلى سـبيل المثال، يعد سوء تنسيق سلاسل الإمداد أحد المخاطر المحددة على هدف إدارة الشركاء/ البرامـج من منظور العمليات الداخليـة. وهناك نظم رقابية موضوعة لمتابعة هذه المخاطرة وغيرها مـن المخاطر ولضمان اتخـاذ الإجراءات اللازمة لحماية هيئة الأشـغال من تحقـق المخاطرة. ولقد تم اسـتخدام عملية الأيـزو ٣١٠٠٠ الموصى بهـا لإدارة المخاطر (مبينة في الشـكل رقم ٣-٩)، تحت إشراف فريق مختص بإدارة المخاطر بمكتب الإدارة الإستراتيجية في هيئة الأشغال (ويطلق عليه إدارة التخطيط والتنمية المؤسسية).

تحديد السياق:

يهتم هذا الجانب بالسـياق الإستراتيجي والتنظيمي وسياق المخاطر ويحلل التهديدات الخارجية والداخليـة والفرص على مسـتوى المنظـور. ومن الأمثلة على ذلك أن التهديـدات والفرص المتعلقة بالسـمعة سـوف تؤخذ في الاعتبار من منظور مخرجات حقوق المسـاهمين، أما المسـائل المتعلقة بالموردين والمقاولين والمواد الخام فيتم النظر فيها من منظور العمليات الداخلية.

تقدير المخاطر:

تتم دراسـة المخاطر عن طريق العصف الذهني اسـتناداً إلى اسـتعراض الأهداف الإسـتراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسـية، كما تُحدد المخاطر ويتفق عليها: تُسـجل المخاطر المُتأكد من صحتها في سجل المخاطر.

يتم بعد ذلك وضع المخاطر المحددة بهدف ما على خريطة يطلق عليها اسم خريطة شدة المخاطر (يتـم وضعها لكل هدف على حدة) باسـتخدام النتيجة مقابل حسـاب الاحتمالية لتحديد مسـتوى المخاطرة. والمخاطر التي تظهر في الربع الأعلى بالجانب الأيمن من الخريطة تكون عادة هي تلك التي تتطلـب اتخـاذ إجراء فوري لتقليل المخاطر. ولقد وضعت هيئة الأشـغال خطاً للنزعة للمخاطر عند النقطة التي تدخل فيها المخاطر في مساحة "تصرف الآن". وبناءً على ما سبق، تجري المناقشات بشأن ما إذا كان يجب تعديل مسـتويات النزعة للمخاطرة وتحملها من أجل تحقيق الهدف الإسـتراتيجي، ومن ثم يمكن اعتماد مستوى أعلى أو أدنى من النزعة للمخاطرة فيما يتعلق بأهداف محددة.

التعامل مع المخاطر:

تركز سياسة التعامل مع المخاطر في هيئة الأشغال على تقليل الاحتمالية أو تغيير النتائج، على الرغم من أنه قد يكون من الملائم في بعض الأحيان تفادي المخاطر من خلال تقاسـمها -كما يحدث من خلال التأمين- أو عدم قبولها وبالتالي وقف النشاط.

وعــادة ما يتــم التعامل مع المخاطرة من خلال القيــام بمبادرة لتخفيفها بحيــث تفي تلك المبادرة بنفس الغرض الذي تعنى به أي مبادرة إســتراتيجية في أي أســلوب تقليدي لبطاقات الأداء المتوازن. وفي كلتا الحالتين، يتم عرض المبادرات في كشــف خاص بالمبادرات يحتوي على وصف كامل وعلى الخطوات الرئيسية وتقويمات المخاطر/ صعوبات التنفيذ والفوائد والمواءمة الإستراتيجية حسبما هو مبين في الشكل رقم (٣-٤).

ويتم إدارة المخاطر والإبلاغ عنها من خلال نفس دورة الحوكمة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية (بما في ذلك المراجعات الإستراتيجية الرسمية مع رئيس الهيئة وفريق الإدارة العليا) ومن ثم يتم تحديث خرائط المخاطــر في نفــس وقت تحديث مجمل بطاقات الأداء المتوازن. وإذا ما تم تحديد أي مشــكلات خلال هذه المراجعات، تتم الإشــارة إليها لاتخاذ الإجراء اللازم بشــأنها، ويتم الإبلاغ عن التقدم المحرز في هذا الصدد في المراجعة التالية.

وأخيراً، فإن خريطة الإســتراتيجية المؤسســية وبطاقات الأداء يشتملان على تسلسل بحسب وحدات الأعمال الســت الموجودة في هيئة الأشــغال (بما في ذلك شــؤون البنية التحتية وشــؤون الأصول وشؤون المباني). تحتوي كل خريطة إســتراتيجية منقولة على عدد من الأهداف الإســتراتيجية المماثلة للأهداف المعتمدة على مستوى المؤسسة لتحفيز المواءمة الإستراتيجية للمؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك: أهداف التعلم والنمو المتمثلة في «نظم الأعمال والتكنولوجيا»، و«نقل المعرفة والتعلم»، وهي إمكانيات ينبغي بناؤها والمشــاركة فيها على مســتوى أشــغال بأسرها. وإضافة إلى ما ســبق، هناك عــدد من الأهداف الأخرى المتماثلة على مســتوى وحدة الأعمال ومن أمثلة ذلك: رضا «العملاء الخارجيين» و«رضا الأقسام الداخلية» حيث يعد الاثنان مهمين بالنســبة لتشكيل عقلية تهتم بالعملاء داخل منظمة أشغال، كما أن كلاً منهما يدعم الهدف المؤسسي المتمثل في «حسن السمعة وإرضاء المساهمين».

الشكل رقم ٣-٤

كشف المبادرات التي استخدمته هيئة الأشغال

تفاصيل المبادرة	
اسم المبادرة	
مالك/راعي المبادرة	
مدير المشروع	
وصف المبادرة	

<table>
<tr><td colspan="17">الجدول الزمني</td></tr>
<tr><td>المهام/</td><td colspan="4">السنة المالية ٢٠٠٩</td><td colspan="4">السنة المالية ٢٠١٠</td><td colspan="4">السنة المالية ٢٠١١</td><td colspan="4">السنة المالية ٢٠١٢</td></tr>
<tr><td>المراحل الرئيسية</td><td>الربع الأول</td><td>الربع الثاني</td><td>الربع الثالث</td><td>الربع الرابع</td><td>الربع الأول</td><td>الربع الثاني</td><td>الربع الثالث</td><td>الربع الرابع</td><td>الربع الأول</td><td>الربع الثاني</td><td>الربع الثالث</td><td>الربع الرابع</td><td>الربع الأول</td><td>الربع الثاني</td><td>الربع الثالث</td><td>الربع الرابع</td></tr>
<tr><td>١-المبادرة</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٢-التخطيط</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٣-التنفيذ</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٤-المرحلة الأولى</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٥-المرحلة الثانية</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٦-المرحلة الثالثة</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٧-المرحلة الرابعة</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٨-الاختبار</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٩-المتابعة والمراقبة</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>١٠-التصفية</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="17">تقدير المخاطر/ صعوبات التنفيذ</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td><td colspan="3">السنة المالية ٢٠٠٩</td><td colspan="3">السنة المالية ٢٠١٠</td><td colspan="3">السنة المالية ٢٠١١</td><td colspan="3">السنة المالية ٢٠١٢</td></tr>
<tr><td colspan="5">ساعات العمل المطلوبة بالنسبة للموظفين المتفرغين</td><td colspan="3">٢. ٥</td><td colspan="3">٢</td><td colspan="3">١. ٥</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="5">التكاليف الرأسمالية المطلوبة بالدولار</td><td colspan="3">٢٠٠,٠٠٠</td><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="5">تكاليف أخرى مطلوبة بالدولار</td><td colspan="3">٣٠,٠٠٠</td><td colspan="3">٣٠,٠٠٠</td><td colspan="3">٣٠,٠٠٠</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="5">إجمالي التكلفة</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض لمجمل التكاليف الواردة أعلاه (بالنسبة لفترة خطة الأعمال هذه)</td></tr>
<tr><td colspan="5">المدة</td><td colspan="3">متوسطة</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض لخطة الأعمال هذه</td></tr>
<tr><td colspan="5">التعقد التكنولوجي</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
<tr><td colspan="5">التعقد التنظيمي</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
<tr><td colspan="17">تقييم الفوائد</td></tr>
<tr><td colspan="5">العائد (المدخر/المحقق) بالدولار</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
<tr><td colspan="5">الفوائد غير الملموسة</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
<tr><td colspan="17">تقييم المواءمة الإستراتيجية</td></tr>
<tr><td colspan="5">مستوى المواءمة</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
<tr><td colspan="5">الأثر الإستراتيجي بالنسبة المئوية</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="9">تقييم مرتفع/متوسط/منخفض</td></tr>
</table>

ولقــد حددت كل وحدة أعمال أيضاً مجموعة متوائمــة من المخاطر، ومن ثم فإنه من خلال اعتماد هيئة الأشغال لإطار الإدارة الإستراتيجية الذي يشتمل على المخاطر، ستتمكن أشغال من تحقيق أهدافها الطموحة في تغيير أمتها.

على الرغم من أن حركة التسلســل الهرمي تبدأ من الشــق المالي نزولاً إلى التعلم والنمو (ينبغي وصف المخرجات المالية أولاً ثم كيفية تحقيق تلك النتائج من خلال منظور العميل وغيره من المنظورات الأخرى)، إلا أن الأسباب والآثار يتم شرحها بدءاً من القاعدة وصعوداً إلى الأعــلى، لبيان كيف أن توفير الإمكانيات على مســتوى التعلم والنمــو يمكّن من تنفيذ العمليات الإســتراتيجية التي تحقق بدورها قيمة للعملاء ثم يؤدي ذلك بدوره إلى تحســن الأداء المالي.

وعادة ما تســتخدم في خريطة الإستراتيجية عدســة أخرى للأداء ألا وهي "الموضوعات الإستراتيجية" التي يتم استخدامها في ترتيب مجموعة من الأهداف التي تقدم أحد مكونات الإســتراتيجية المحــددة، والتي عادة ما تجمع بين المنظورات المختلفة. ولاحظ على ســبيل المثال الموضوعات الثلاثة الخاصة بهيئة الأشــغال حيث تتضمن التنفيذ والاستعانة بالمصادر الخارجية والاهتمام بالعملاء، والفاعلية وسرعة الاستجابة.

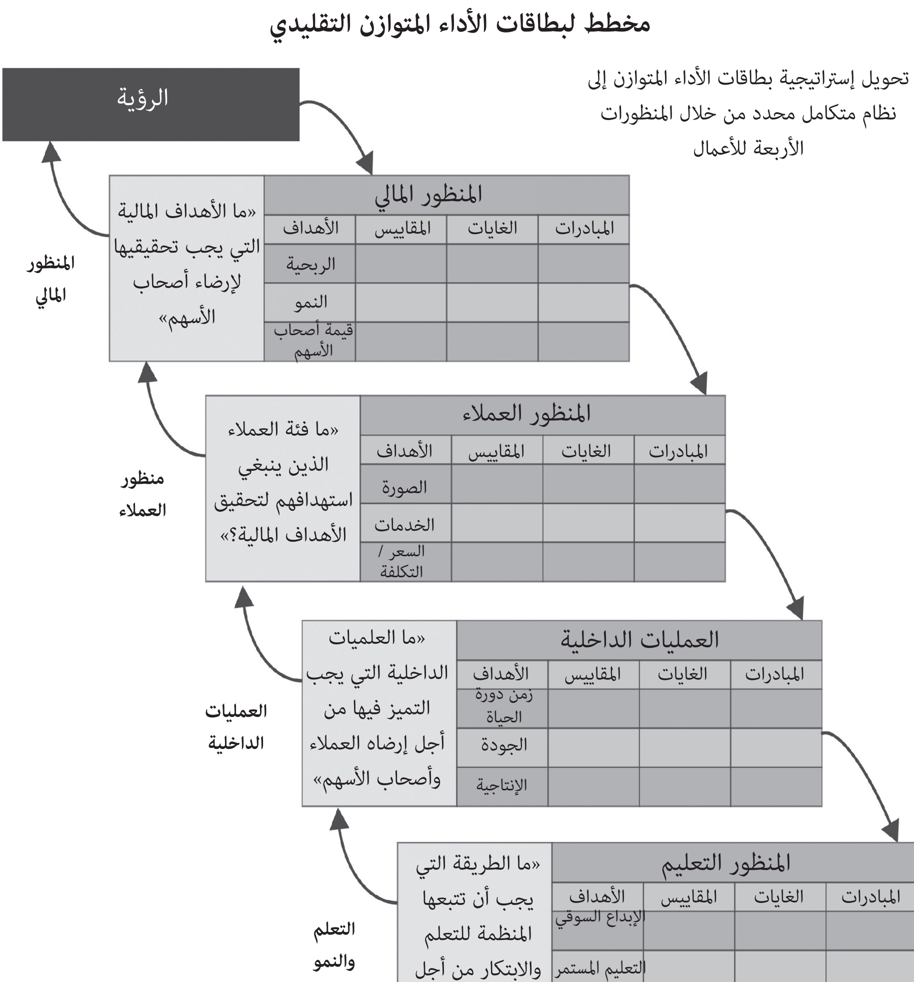
وتعد خريطة الإســتراتيجية ذاتها هي خلاصة لبياني رؤية المنظمة ورسالتها، وتمثيلاً لبقية العمل المنجز خلال مرحلة صياغة الإســتراتيجية التي ســوف ســنتناولها بالتفصيل في الفصل القادم.

بطاقات الأداء:

يتــم دعم خريطة الإســتراتيجية ببطاقات الأداء – يتم ترتيبهــا وفقاً للمنظورات ذاتها– التي تحتوي على مؤشرات الأداء الرئيســية والغايات المســتهدفة والمبادرات الإســتراتيجية. وتســتخدم مؤشرات الأداء الرئيســية في متابعة التقدم المحرز نحــو تحقيق الأهداف ويتم وضع الغايات المســتهدفة بحيث تغطي مدة الخطة الإســتراتيجية (حيث يتم بيان التقدم المحرز في تحقيق المســتهدف خلال الإطار الزمني المحدد) أما المبادرات الإســتراتيجية فيتم إطلاقها لســد الثغرات الموجودة في الأداء المستهدف (أي فجوة القيمة بين مركز المنظمة في الوقت الحالي ومؤشرات الأداء الرئيســية المســتهدفة، ويتم الشروع في تقليل الفجوة طوال مدة الإســتراتيجية). ويبين الشــكل رقــم (٣-٥) مثالاً على مخطط بطاقــات الأداء المتوازن التقليدي.

الشكل رقم ٣-٥

مخطط لبطاقات الأداء المتوازن التقليدي



بطاقات الأداء المتوازن من الجيل الأول إلى الجيل الثاني:

لقد ظلت بطاقات الأداء المتوازن في التطور منذ إطلاقها عام ١٩٩٢ باعتبارها نظاماً لقياس الأداء المتوازن يقوم على فرضية بسـيطة؛ وهي أن نموذج الأعمال المالي وحده بصفته الأداة الأساسـية لإدارة الأداء هو نموذج غير ملائم للعمل في عصر المعرفة. وبحسـب قول كل من كابلان ونورتون في مقالتهما المنشـورة عام ١٩٩٢ بمجلة هارفـارد بيزنس ريفيو بأن النموذج المالي كان مفيداً في تقديم التفاصيل المتعلقة بما حدث في الماضي، ولكن فائدته كانت محدودة فيما يتعلق بإدارة التطور المسـتقبلي للأعمال.[٣] ويبين الشـكل السـابق رقم (٣-٥) مخططاً لإحدى بطاقات الأداء المتوازن من الجيل الأول. ويطلق عليها «الجيل الأول» لأنه حتى ذلك الحين لم تكن فكرة «خريطة الإستراتيجية» قد ظهرت بعد.

لقد ظهرت خريطة الإسـتراتيجية على الرغم من القيمة الهائلة التي حصل عليها أوائل من تبنـوا الجيل الأول من بطاقات الأداء المتوازن؛ إلا أن بعض مسـتخدميها الأوائل الأكثر نجاحاً مثل سـيجنا بروبرتي آند كاجوالتـي Cigna Property & Casualty وموبيل أويلز نورث أميريكان Mobil Oil's North American وسـاتشي آند ساتشي وورلدوايدSaatchi & Saatchi Worldwide وجـدوا أن الاسـتفادة القصـوى من بطاقـات الأداء المتوازن لا تتحقق بمجرد استخدامها كفرع من نظام القياس المالي؛ ولكن عندما يتم ربطها بالإستراتيجية واسـتخدامها كإطار لتنفيذها. وفي بداية التسـعينيات من القـرن العشرين، أصبح تنفيذ الإستراتيجية يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات على الرغم من وظائف التخطيط الإستراتيجي الثابتة والنتائج التي تشير إلى أن واحدة من كل عشر إستراتيجيات كان يتم تنفيذها بنجاح.[٤] فالمشكلة لم تكن في صياغة الإستراتيجية بل كانت في تنفيذها.

وقد وجدت هذه المنظمات الرائدة التي تستخدم بطاقات الأداء أنه سيكون من المفيد فصل بُعد الأهداف الخاص بإطار بطاقات الأداء المتوازن، ووضع علاقة سببية ومسببية قائمة بين الأهداف الإستراتيجية المشتملة على المنظورات الأربعة. ومن هنا تولدت فكرة خرائط الإسـتراتيجية التي كان يشـار إليها في الأصل بعبارة «خرائط الربط» وما يطلق عليها الجيل الثاني الآن من اسم بطاقات الأداء المتوازن.

المنظمة المركزة على الإستراتيجية:

بعد أن تم إدخال مجموعة من التعديلات التدريجية على بطاقات الأداء المتوازن خلال فترة التسـعينيات من القرن العشريـن لتصبح بذلك مركزة على الإسـتراتيجية، على خلاف التركيز على القياس، وطَرَح الكتاب الثاني لـ كابلان ونورتون - المنشـور عام ٢٠٠١ بخصوص بطاقات الأداء - عمليةً تدريجية من شأنها إنشاء منظمة مركزة على الإستراتيجية.

وقد حدد المؤلفان خمسـة مبادئ لإنشاء منظمة مركزة على الإستراتيجية (الشكل ٣-٦) وهـذه المبادئ لم يتم اختيارهـا اعتباطاً بل تولدت من ملاحظة المؤلفين للتدخلات التي تم تنفيذها من جانب مستخدمي بطاقات الأداء الأكثر نجاحاً خلال تسعينيات القرن العشرين.

المبدأ الأول - تحويل الإستراتيجية إلى عناصر تشغيلية:

يتألف هذا المبدأ من مكونين فرعيين: خرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن التي تصف الإستراتيجية وتنفيذها. وتستطيع المنظمات أن تنشئ نقطة مرجعية مشتركة وقابلة للفهم لكافة الأطراف المعنية إذا ما اسـتعانت بالإستراتيجية وحولتها إلى خريطة إستراتيجية معقولة واستعانت ببطاقات الأداء المتوازن.

الشكل رقم ٣-٦

المبادئ الخمسة للمنظمة المركزة على الإستراتيجية



المبدأ الثاني – تحقيق المواءمة بين المنظمة والإستراتيجية:

يعــد التعــاون هو الهدف الأســمى لأي منظمــة. فالمنظمات تتكون مــن العديد من القطاعات ووحدات الأعمال والإدارات المتخصصة ولكل واحدة منها إســتراتيجيتها الخاصة. ولــكي يتجاوز الأداء التنظيمي مجموع أجزائه، ينبغي الربط بين الإســتراتيجيات المســتقلة والدمج بينها. كما تحدد المنظمة الروابط التي يتوقع منها بث روح التعاون كما ينبغي أن تضمن وجود هذه الروابط بالفعل.

المبدأ الثالث - تحويل الإستراتيجية إلى مهمة يومية لكل فرد:

يعد العمل على إخراج الإستراتيجية من قاعة الاجتماعات إلى المكاتب والموظفين العاديين - وتحويلها إلى «مهمة يومية لكل فرد» - التحدي البارز الذي تواجهه المنظمات وهذا المبدأ يهتم ببطاقات الأداء الشــخصي وشــيكات الرواتب المتوازنة. كما يتعلق أساساً بقياس أداء الموظفين ومكافأتهم بناءً على الإستراتيجية.

المبدأ الرابع - التعامل مع الإستراتيجية كعملية متواصلة:

إن وضــع بطاقــات الأداء المتوازن في قلب النظــام الإداري التنظيمي ينطوي على خلق روابــط بين الإســتراتيجية والموازنات كــما أنه يقتضي عملية تعلم مكثفــة. كما تعد «نظم التحليــل والمعلومات» أحد المكونات الفرعية المهمة لهذا المبدأ (انظر الفصل الحادي عشر للاطلاع على الحل البرمجي لإدارة الأداء على أســاس المخاطر، الذي تم تصميمه وفقاً لإطار بطاقات الأداء المتوازن بل يشتمل أيضاً على أفضل ممارسات إدارة المخاطر).

المبدأ الخامس - التشجيع على التغيير من خلال القيادة التنفيذية:

يؤكد كابلان ونورتون على تأثير الفصل أو الوصل الذي يصدر عن الإدارة العليا: «إذا لم يكن الأشخاص الموجودون على القمة قادة فعالين للعملية فإن التغيير لن يتحقق». وذلك معناه ببســاطة أنه إذا ما لم يرغب المدير التنفيذي في اســتخدام بطاقات الأداء، فعليك ألا تحــاول أنت القيام بذلك: لأن الجهد الذي ســتبذله في العمل على بطاقات الأداء ســيبوء بالفشل. وتشهد الملاحظات الميدانية لمؤلفي هذا الكتاب بدقة هذه النصيحة.[٥]

التنفيذ الأمثل Execution Premium:

لقــد قام كابلان ونورتون، في أحدث كتاب لهما (التنفيذ الأمثل: ربط الإســتراتيجية بالعمليــات من أجل تحقيق ميزة تنافســية The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage) بمزيــد مــن التطويــر لمنهجيــة بطاقات الأداء المتوازن وذلك من خلال تقديم نموذج «التنفيذ الأمثل» المكون من ســت خطوات، وهو نموذج يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الأداء التشــغيلي وإدارة الإســتراتيجية. وتعــد خرائط الإســتراتيجية وبطاقات الأداء المتــوازن في هذا النموذج المكونات المحورية لعملية للإدارة الإستراتيجية الشاملة. ويبين الشكل رقم (٣-٦) هذه الخطوات التالية:

المرحلة الأولى - تطوير الإستراتيجية.

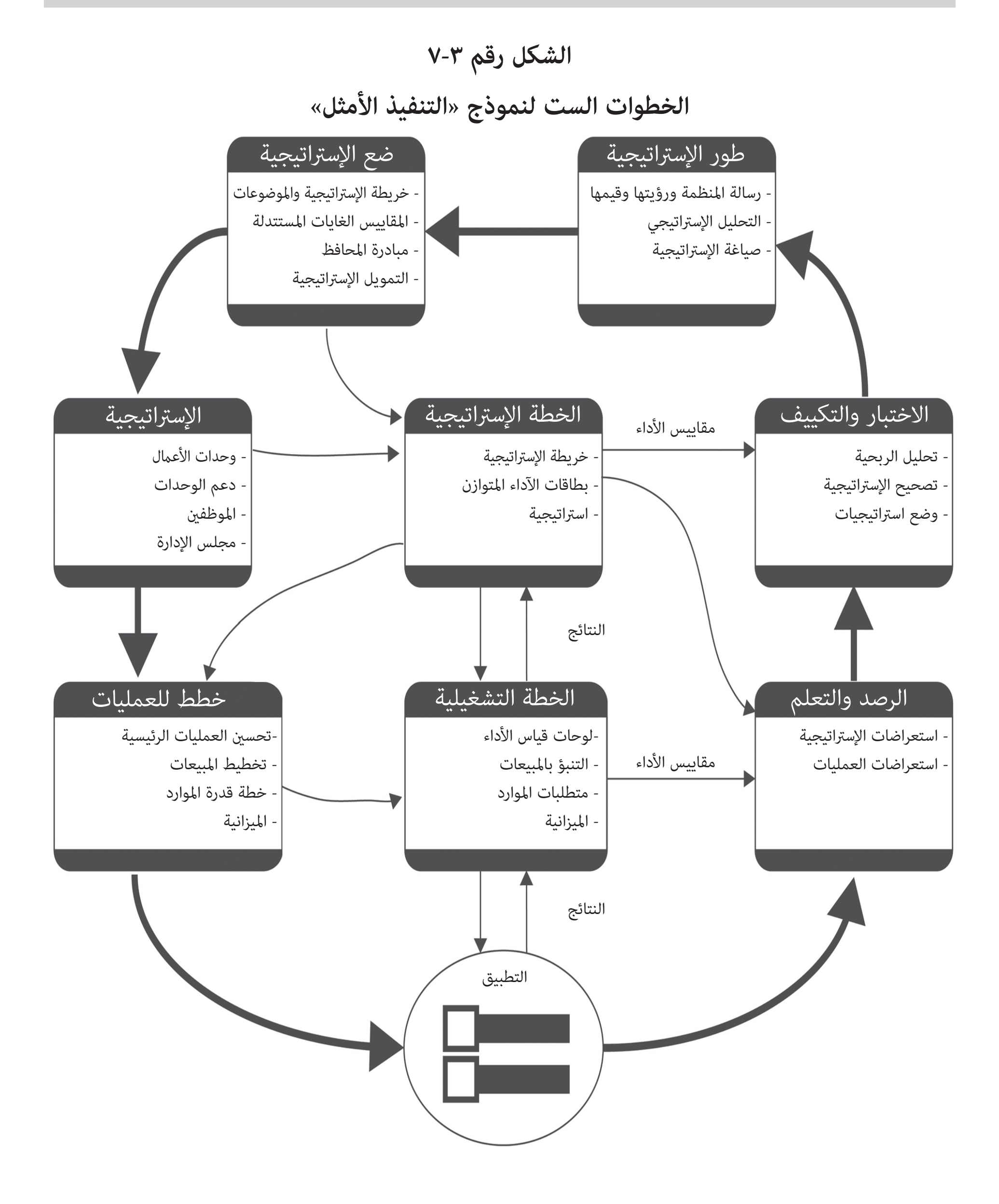
يطرح قادة المنظمات في هذه المرحلة ثلاثة أسئلة:

١- ما هو نوع النشاط الذي نزاوله ولماذا (وضح الرسالة والقيم والرؤية)؟

ترسم بيانات الرسالة والقيم والرؤية المبادئ التوجيهية بشأن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

الشكل رقم ٣-٧

الخطوات الست لنموذج «التنفيذ الأمثل»



٢- ما هي القضايا الأساسـية (إجراء تحليل إسـتراتيجي)؟ يقوم المديرون باستعراض حالة البيئة التنافسية والبيئة التشغيلية منذ آخر مرة قاموا فيها بصياغة إستراتيجيتهم.

٣- كيــف يتســنى لنا التنافس عــلى النحو الأفضل (صياغة الإســتراتيجية)؟ هذا الســؤال يتناول مجالات مثل فرضية قيمة العميل، والعمليات الرئيســية اللازمة لخلق التمايز في الإستراتيجية، ورأس المال البشري، والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

المرحلة الثانية -تخطيط الإستراتيجية:

يقوم المديرون في هذه المرحلة بتخطيط الإستراتيجية من خلال وضع أهداف إستراتيجية ومقاييس وأهداف ومبادرات وموازنات من شأنها توجيه العمل وتخصيص الموارد. وتتضمن الأسئلة المطروحة في هذه المرحلة ما يلي:

١- كيف نصف إســتراتيجيتنا (وضع خرائط الإستراتيجية)؟ يتم هنا وصف الأهداف اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

٢- كيف نقيس خطتنا (اختيار المقاييس والأهداف)؟ يقوم المديرون هنا بتحويل الأهداف المحددة في خريطة الإستراتيجية إلى بطاقات الأداء المتوازن.

٣- ما هي برامج العمل اللازمة لإستراتيجيتنا (اختيار المبادرات الإستراتيجية)؟ المبادرات وبرامج العمل الهادفة إلى تحقيق الأداء المستهدف فيما يتعلق بأهداف خرائط الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة - تحقيق المواءمة بين المنظمة والإستراتيجية:

يقوم المديرون في هذه المرحلة بطرح ثلاثة أسئلة رئيسية:

١- كيف نضمن أن جميع وحدات المنظمة تعمل معاً؟ يتعلق هذا الســؤال بنقل بطاقات الأداء إلى المستوى الأدنى من وحدات الأعمال.

٢- كيــف نحقق المواءمة بين وحــدات الدعم من جهة ووحدات الأعمال والإســتراتيجيات المؤسســية مــن جهة أخرى؟ يتعلق هــذا بوضع خرائط الإســتراتيجية وبطاقات الأداء لوحدات الدعم مثل الموارد البشرية والتمويل.

٣ كيف نحفز الموظفين على المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية؟ يتعلق هذا أساساً بالتواصل الجيد وربط الأهداف الشــخصية والتعويض المحفز (الذي يعد أكثر شــيوعاً في القطاع التجاري) لبطاقات الأداء.

المرحلة الرابعة - عمليات الخطة:

تحتاج الشركات إلى تحقيق المواءمة بين أنشطة تحسين العمليات والأولويات الإستراتيجية. ويركز المديرون في هذه المرحلة على سؤالين محوريين:

١- ما هي التحسينات المدخلة على أساليب العمل التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية؟ يمكن للشركات أن تركز على نظرية الانحراف السداسي 6 Sigma و/أو إعادة تصميم أساليب العمل و/أو غير ذلك من الجهود الأخرى الرامية إلى تحسين الأداء المؤدي إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي ذي الصلة.

٢- كيف نقوم بالربط بين الإستراتيجية والخطط التنفيذية والموازنات؟ ينبغي تحويل خطط تحسين العمليات والمقاييس الإستراتيجية رفيعة المستوى وبطاقات الأداء المتوازن المستهدفة إلى خطة تنفيذية سنوية.

المرحلة الخامسة -المراقبة والتعلم:

تتابع المنظمة في هذه المرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية وتتعلم من خبراتها. وحتى يتسنى لها ذلك تعقد المنظمة اجتماعين: اجتماع لاستعراض العمليات، واجتماع لاستعراض الإستراتيجية، وهذان الاجتماعان يجيبان عن سؤالين اثنين.

١- هل عملياتنا تحت السيطرة (اجتماع استعراض العمليات)؟ تعقد الشركات هذه الاجتماعات لاستعراض الأداء قصير الأجل والاستجابة لما تم تحديده مؤخراً من مشكلات تتطلب اهتماماً فورياً.

٢- هل نقوم بتنفيذ إستراتيجيتنا بشكل ملائم (اجتماع استعراض الإستراتيجية)؟ تستعرض هذه الاجتماعات التقدم المحرز في تنفيذ الإستراتيجية وتحدد المشكلات وتصدر الأوامر باتخاذ التدابير الإصلاحية.

المرحلة السادسة - اختبار الإستراتيجية وتكييفها:

تطرح المنظمات في هذه المرحلة سؤالاً عما إذا كانت افتراضاتها الإستراتيجية الأساسية لا تزال صحيحة. وفي هذا الصدد يطرح فريق القيادة العليا بأكمله سؤالاً واحداً:

١- هل تسير إستراتيجيتنا بنجاح (عقد اجتماع لاختبار الإستراتيجية وتكييفها)؟ يعقد فريق الإدارة العليا اجتماعات دورية لمناقشة الإستراتيجية وإذا لزم فعليه أن يقوم بتكييفها.[٦]

لقد حققت وظيفة بطاقات الأداء المتوازن في المنظمات إنجازاً كبيراً خلال العقدين اللذين أعقبا إطلاقها. ولقد اكتسبت بطاقات الأداء المتوازن الحق في أن تصير إطاراً محورياً للإدارة في المنظمات لأنها ظلت خلال مراحل تطورها المختلفة أداة رائجة إلى حد كبير جداً.

الرواج الدائم لبطاقات الأداء المتوازن:

يمكننا لقياس هذا الرواج أن نشير إلى ما تقوم به شركة الاستشارات العالمية بين آند كومباني Bain & Company منذ عام ١٩٩٣؛ حيث رصدت استخدام مجموعة من الأدوات الإدارية الرائجة ومدى الرضا عن أدائها، ومن هذه الأدوات التخطيط الإستراتيجي والمقارنة المرجعية وإعادة تصميم أساليب العمل إلخ. ولقد حازت بطاقات الأداء المتوازن خلال السنوات السابقة على مرتبة الأداء الأعلى باستمرار، سواءً من حيث الاستخدام أو من حيث الرضا. وقد تعرض مسح شركة "بين" تحت عنوان: أدوات الإدارة واتجاهاتها ٢٠١١ Management Tools & Trends - والذي أجرى أثناء كتابة هذا الكتاب - لاستخدام أدوات الإدارة الـ ٢٥ الأكثر رواجاً لدى ١٢٣٠ منظمةً تنتمي إلى مختلف الصناعات والقطاعات والبلدان. وقد تبين أن بطاقات الأداء المتوازن كانت تحتل المرتبة السادسة بين الأدوات الأكثر استخداماً في شتى أنحاء العالم؛ وكانت الأدوات الثلاث الأولى هي المقارنة المرجعية، والتخطيط الإستراتيجي، وبيان الرسالة والرؤية (Benchmarking, Strategic Planning, Mission and Vision Statement). وقد احتلت أيضاً المرتبة السادسة من حيث الرضا (وكانت أعلى ثلاث أدوات هي التخطيط الإستراتيجي وبياني الرسالة والرؤية وتقسيم العملاء إلى فئات).

ومن المثير للاهتمام، أنه كان من المزمع أن يرتفع الاستخدام المتوقع لبطاقات الأداء المتوازن بنسبة ١٦٪ من ٢٠١٠ إلى ٢٠١١ (أي من ٤٧٪ إلى ٦٣٪)، كما أنه كان يجب أيضاً أن ترتفع نسبة إدارة المخاطر في المنظمات من ٣٠٪ إلى ٥٧٪.

وكما نرى، فإن موضوعي بطاقات الأداء المتوازن وإدارة المخاطر تزداد أهميتهما باستمرار، ومن الواضح أن الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر تعدان من الموضوعات الساخنة في شتى أنحاء العالم وهو ما من شأنه التعجيل بالدمج بينهما.(٧)

الفوائد المالية لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن:

من الجدير بالذكر أيضاً أن هناك الكثير من الأدلة البحثية التي تشير إلى الفوائد المالية لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن. ومن أمثلة ذلك ما أورده كل من آرون كرابتري Aaron Crabtree وجيرالد ديباسك Gerald DeBusk، في مقالة "آثار استخدام بطاقات الأداء المتوازن على عوائد حقوق المساهمين" The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns الذي ظهر في طبعة يونيو ٢٠٠٨ من صحيفة أدفانسز إن أكاونتينج Advances in Accounting، فقد أوردا نتائج بحث أجري على الآثار المالية لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن. وطبقاً للعينة التي تضمنت ١٦٤ شركةً أسهمها متداولة لدى الجمهور، فقد كانت النتائج مدهشة حيث تبين أن الاستخدام له أثر إيجابي على عوائد حقوق المساهمين حسبما يبين الجدول رقم ٣-٨.(٨)

ولقد تم تناول الاستخدام الناجح لبطاقات الأداء المتوازن باستفاضة أيضاً في العديد من دراسات الحالة والكتب والمقالات (وقد كتب عدداً منها أحد مؤلفي هذا الكتاب).(٩)

عيوب استخدام بطاقات الأداء:

على الرغم مما هو معروف من نجاح بطاقات الأداء المتوازن إلا أنه ينبغي الالتفات إلى تنبيه مهم. فخلال السنوات التي سبقت الأزمة الائتمانية أشادت العديد من منظمات الخدمات المالية بما حققه استخدام بطاقات الأداء المتوازن من فوائد كبيرة، وقد كان هذا القطاع أحد أوائل من استخدموا هذا السجل بل إنه كان من أكبر مستخدميه.

الجدول رقم ٣-١

بحث في الآثار المالية لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

الوصف	الشركات المستخدمة لبطاقات الأداء المتوازن (٪)	المجموعة المرجعية (٪)
القيمة السوقية إلى حقوق الملكية.	٧٢ .٥٠	١٢ .٢٧
نسبة السعر الدفتري إلى السعر السوقي.	١٤ .٣٩	٩ .٨
صافي الأصول.	٠٥ .٤١	٤٧ .١٣

ومن ناحية أخرى، فقد كشفت الأزمة المالية عن أن بطاقات الأداء يتخللها بعض النقص في التنبؤ بالأداء المالي المستقبلي (وهو أحد السمات التي تجذب إليها المستخدمين) وبدا أنها لن توفر سوى القليل من الحماية في مواجهة الإعصار الاقتصادي الذي حل بهذه الشركات. وقد قال كابلان بعد ظهور الأزمة الائتمانية مباشرة: «إن الهدف الأسمى من المنظور المالي لبطاقات الأداء المتوازن هو تنمية القيمة المضافة لحقوق المساهمين واستدامتها: نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية. وينبغي أن تصبح إدارة المخاطر بمثابة الطريقة الثالثة لاستدامة القيمة المضافة لحقوق المساهمين، وتفتقد العديد من إستراتيجيات الشركات هذه الطريقة».[١٠]

وبمجرد أن وقعت الأزمة الائتمانية، تحول اهتمام كابلان إلى اكتشاف أفضل طريقة لدمج إدارة المخاطر مع بطاقات الأداء المتوازن ونشر هذه النتائج، والتي سوف نتناولها في القسم اللاحق الخاص بالأساليب المتبعة في الدمج بين بطاقات الأداء المتوازن وإدارة المخاطر.

وسنقوم أولاً بتقديم نظرة عامة على أطر ومعايير إدارة المخاطر، بالإضافة إلى بطاقات الأداء المتوازن، التي أثرت بشكل كبير على تطور إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر.

أطر إدارة المخاطر:

بينما كان إطار ومنهجية بطاقات الأداء المتوازن قيد التطوير، كان هناك عمل مستقل يجري على قدم وساق بخصوص أطر ومعايير إدارة المخاطر. ويجب ملاحظة أنه بينما تم تطوير بطاقات الأداء المتوازن للتغلب أولاً على عيوب الاعتماد على المقاييس المالية وحدها في تقويم سلامة المنظمة، ثم لمجابهة التحدي الذي أثار القدر ذاته من الارتباك والمتمثل في فشل المنظمات المتواصل في تنفيذ الإستراتيجيات الأكثر منطقية والمدروسة على أعلى مستوى، فإن حلول إدارة المخاطر كانت تهدف إلى علاج مجموعة أخرى من المسائل. لقد شهدت فترة أوائل التسعينيات من القرن العشرين فضائح وإخفاقات متواصلة في مجموعة من الشركات حيث عانى المستثمرون والموظفون والمساهمون معاناة كبيرة. ولقد أدى ذلك إلى المناداة بزيادة تطبيق حوكمة الشركات وإدارة المخاطر على نحو أكثر منهجية.

إخفاقات الشركات وفضائحها:

لقد كانت بعض هذه الإخفاقات والفضائح التي لحقت بالشركات كبيرة، و بدأت بكشف النقاب عن ذيوع المخالفات المحاسبية لدى شركة إنرون كوربوريشن Enron Corporation في أواخر ٢٠٠١ مما أدى إلى إخفاقها في النهاية (فلقد كانت أكبر عملية إخفاق بالولايات المتحدة على الإطلاق في ذلك الوقت، وقد قدرت الخسائر في الأصول بمبلغ وقدره ٦٤ مليار دولار)، بالإضافة أيضاً إلى انهيار الشركة التي كانت تدقق حساباتها وهي شركة آرثر أندرسن Arthur Andersen (التي كانت حينئذ إحدى "أكبر ٥" شركات محاسبة). وإضافة إلى ما سبق، فإنه من الجدير بالذكر أن إنرون كانت قبل انهيارها إحدى الشركات الأمريكية التي حظيت بأعلى قدر من الاحترام، وأن الميزة التنافسية لآرثر آندرسن كانت قائمة إلى حد كبير على سمعتها التي دُمرت في غضون أيام. ولقد كان من الحكمة لو أن شركة آرثر أندرسن أدارت عن كثب المخاطرة التي تهدد سمعتها ومدى نزعتها لتلك المخاطرة، لو أنهم فعلوا ذلك لكان انهيارهم أقل احتمالاً بكثير.

وعقب فضيحة إنرون مباشرة، انتشرت فضيحة شركة وورلد كوم WorldCom عام ٢٠٠٢ حيث تم كشف النقاب عن الاحتيال المنظم الذي أدى إلى تضخم أصول الشركة بما يقارب ١١ مليار دولار. وقدمت الشركة طلباً بالإخفاق عام ٢٠٠٣ ثم خرجت من هذه الأزمة عام ٢٠٠٤

كجزء من شركة إم. سي. آي. MCI Corporation الجديدة. وكانت شركة تيكو إنترناشيونال Tyco International إحدى الشركات الكبيرة الأخرى التي عانت من فضيحة مروعة بشــأن الحسابات في السنوات الأولى من هذا القرن. وهناك المزيد من الفضائح الأخرى.

ساربينز أوكسلي Sarbanes-Oxley:

كانت تلك الفضائح هي الباعث لإصدار قانون ســاربينز أوكســلي عام ٢٠٠٢، وقد وضع هذا القانون مجموعة من المعايير الجديدة لإعداد التقارير المالية، واحتوى على موضوعات مثل المراقبة المحاســبية واستقلال مدققي الحسابات وتعزيز إقرار الذمة المالية. وقد ثبت أن الامتثال لذلك القانون، الذي كان سارياً على كافة المنظمات التي كانت أسهمها متداولة بالولايات المتحدة، يشــكل عبئاً مالياً كبيراً بالإضافة إلى ما يســتغرقه من وقت كبير (كانت كل منظمة أمريكية أســهمها متداولة في سوق الأسهم تُضيع ما يقارب ١٥,٠٠٠ ساعة عمل لضمان الامتثال لذلك القانون).[١١] ومع ذلك، فقد كان ينظر إلى ذلك باعتبار أن قضاء الوقت وإنفاق المال كانا في محلهما، حيث إنه من المفترض أن يصون ذلك القانون المنظمات من أي صدمات مســتقبلية قد تنشأ عن الممارســات المالية المشبوهة للمنظمات الكبيرة. وقبل أن ينقــضي العقد وقعت الأزمة الائتمانية مع المزيد من الانهيارات التي لحقت بشركات كبيرة ومحترمة بالإضافة إلى التدخلات الحكومية لإنقاذ المزيد من الشركات ودمار الســمعة الذي كاد أن يلحق بالكثير.

لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO): إدارة المخاطر في الشــركات - الإطار المتكامل.

تــم إطلاق مشروع رائد عام ٢٠٠١ عندما بدأت لجنة المنظــمات الراعية التابعة للجنة تريــدواي (COSO) - وهــي مبــادرة مشــتركة مؤلفة مــن خمس منظمات مــن ضمنها جمعية المحاســبة الأمريكية American Accounting Association جمعية المحاســبين والخبراء الماليين في مجال الأعــمال The Association of Accountants and Financial Professionals in Business- مشروعاً لتطوير إطار يمكن للإدارة أن تســتخدمه في تقويم وتحسين أساليب إدارة المخاطر التي تتبعها منظماتها. وقد نفذت شركة الاستشارات العالمية برايس ووتر هاوس كوبرز Price water house Coopers هذا المشروع.

ونــشرت COSO عام ٢٠٠٤ تقريرها تحت عنوان إدارة المخاطر في الشركات – الإطار المتكامــل Enterprise Risk Management-Integrated Framework. وفي مقدمــة ذلــك التقرير الذي قدم الإطار، أشــار كاتبــو التقرير إلى أن «تحديــد مقدار المخاطرة - التي يمكن للمنظمة أن تحتملها وتتقبلها في ســعيها لتحقيق القيمة - يعد من أحد أبرز الصعــاب في الإدارة». وقد تم تقديــم مفهومي النزعة للمخاطرة والتعرض لها بشــكل محكم.

وعرفت COSO في التقرير إدارة المخاطر في الشركة بأنها:

عمليــة يقوم بتنفيذهــا المديرون والإدارة وموظفون آخرون ويســتخدمونها عند وضع الإســتراتيجية وعلى مستوى الشركة بأكملها، ويتم تصميمها للتعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الشركة، كما تفيد في إدارة المخاطر بحيث تكون ضمن نطاق نزعة الشركة للمخاطرة، ولتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الشركة.

وبناءً على هذا التعريف ذكر التقرير أيضاً أن الفرضية الضمنية لإدارة المخاطر في الشركة هي أن كل كيان يوجد من أجل تحقيق قيمة للمساهمين فيه.

تعــاني كافة الكيانــات من عدم التأكد، ويكمــن التحدي الماثل أمــام الإدارة في تحديد مقدار التأكد الذي يمكن قبوله بينما تسعى لتنمية القيمة لحقوق المساهمين. ويمثل التأكد مخاطرة وفرصة في نفس الوقت وذلك باحتمال تآكل القيمة أو تعزيزها. ومن شــأن إدارة المخاطــر في الشركــة أنها تمكن الإدارة من التعامل بفاعلية مــع التأكد ومع ما يصاحبه من مخاطر وفرص وهو ما من شأنه تعزيز القدرة على إنشاء القيمة.

والأمر المهم للغاية هو أن الإطار أنشــأ رابطاً مباشراً بين المخاطرة والإســتراتيجية. وأشار واضعــو التقريــر إلى أن القيمــة تصل إلى حدها الأقــصى عندما تضع الإدارة الإســتراتيجية الأهداف على نحــو يحقق التوازن الأمثل بين الأهداف المتعلقة بالنمو والعوائد من ناحية، والمخاطر ذات الصلة من ناحية أخرى، وكذا عندما تســتخدم الإدارة الموارد بكفاءة وفاعلية في ســعيها لتحقيق أهداف الشركة. وقد أوضح واضعو التقرير أن إدارة المخاطر في الشركة تشتمل على الآتي:

* **تحقيق المواءمة بين النزعة للمخاطرة والإســتراتيجية.** تأخذ الإدارة في اعتبارها تقبل الشركة للمخاطر عند تقويم البدائل الإســتراتيجية ووضع الأهداف وتطوير الآليات اللازمة لإدارة المخاطر.

* **تعزيز القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.** توجِد إدارة المخاطر في الشركة الصرامة اللازمــة لتحديد بدائل الاســتجابة للمخاطر، والاختيار من بينهــا: تفادي المخاطر وتقليلها ومشاركتها وقبولها.

* **تقليل المفاجآت والخســائر التشغيلية.** تكتســب الشركات قدرة معززة على تحديد الأحداث المحتملة وتحديد الاســتجابات مما من شــأنه تقليل المفاجــآت وما يصاحبها من تكاليف وخسائر.

* **تحديد وإدارة المخاطر العديدة المرتبطة بقطاعات الشركة كلها.** إن كل شركة تواجه كماً هائلاً من المخاطر التي تؤثر على أجزائها المختلفة، ومن شــأن إدارة المخاطر في الشركة أنها تسهل الاستجابة الفعالة للآثار المتداخلة والاستجابات المتكاملة للمخاطر المتعددة.

* **اقتناص الفرص.** تســتطيع الإدارة - إذا ما أخــذت في اعتبارها المجموعة الكاملة من الأحداث المحتملة - أن تحدد الفرص المتاحة وتبادر باقتناصها.

* **تحســين طريقة توزيع رأس المال.** إن الحصول على معلومات واقعية بشأن المخاطر يتيح للإدارة تقييم مجمل الاحتياجات الرأسمالية بفاعلية وتعزيز توزيع رأس المال.

ومن شــأن هذه القدرات - بحســب ما ورد في التقرير - أن تســاعد الإدارة في تحقيق الأداء المســتهدف والربحية الخاصة بالشركة وتفادي خسارة الموارد. «تساعد إدارة المخاطر في الشركــة على ضمان كفاءة إعداد التقارير وضمان الامتثال للقوانين واللوائح وتســاعد في تفادي أي ضرر قد يلحق بســمعة الشركة وأي عواقب مصاحبة لذلك الضرر. وإجمالاً، فإن تطبيق إدارة المخاطر في الشركات يساعدها على تحقيق أهدافها وتفادي المخاطر والمفاجآت التي قد تبرز لها».

ويعكس التعريف بعض المفاهيم الأساسية، فإدارة المخاطر في الشركة هي:

- ■ عملية مستمرة ومتدفقة.
- ■ ينفذها الناس من كافة مستويات المنظمة.
- ■ تستخدم في وضع الإستراتيجية.
- ■ تستخدم عبر القطاعات المختلفة للشركة على المستويات والوحدات كافة، وهي تتضمن النظر من زاوية محفظة المخاطر المعرضة لها الشركة بكافة مستوياتها.
- ■ مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي إن وقعت سوف تؤثر على الشركة، ومصممة أيضاً لإدارة المخاطر في نطاق نزعة الشركة للمخاطرة.
- ■ قادرة على تقديم ضمان معقول لإدارة الشركة ومجلس إدارتها.
- ■ تستهدف تحقيق الأهداف الخاصة بفئة واحدة أو بفئات أكثر مستقلة ولكن متداخلة الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والمتعلقة بإعداد التقارير والامتثال.[١٢]

وقد أثرت COSO في تطوير أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر في كثير من النواحي، ولا سيما التركيز على الإدارة في نطاق النزعة للمخاطرة والدمج بين المخاطرة ووضع الإستراتيجية. ومن ناحية أخرى، فقد تم تضمين كافة النقاط السبع الواردة فيما سبق في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر حسبما سنبين لاحقاً في هذا الكتاب.

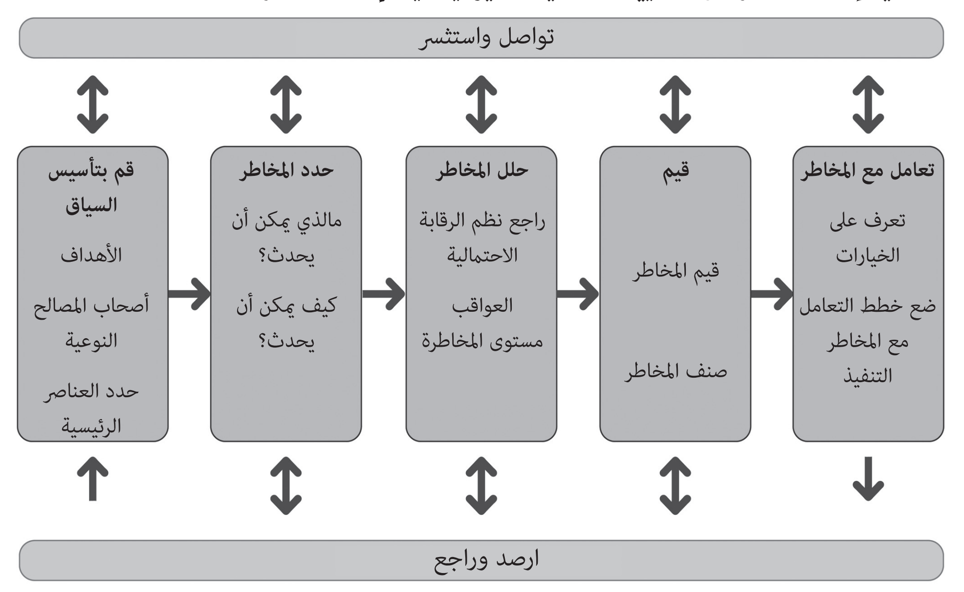
لقد شهد العام الذي قدمت COSO فيه الإطار نشر عملين آخرين بخصوص إدارة المخاطر، مما يثبت خطورة هذه المسألة والأهمية الكبيرة التي أصبحت تحتلها في السنوات الأولى من العقد الأول لهذا القرن، وهي السنوات التي شهدت الفضائح سالفة الذكر.

المعايير الأسترالية والنيوزيلندية لإدارة المخاطر:

لنأخذ أولاً في الاعتبار المعايير الأسترالية والنيوزيلندية لإدارة المخاطر Australian and New Zealand Standards of Risk Management: AS/NZ 4360:2004. وقد وفر ذلك عملية فعالة لإدارة المخاطر والتي يبينها الرسم البياني رقم (٣-٨)، تشتمل على الخطوات التالية:

الشكل رقم ٣-٨

عملية إدارة المخاطر من المعايير الأسترالية والنيوزيلندية لإدارة المخاطر: AS/NZ ٤٣٦٠:٢٠٠٤



- تحديد السياق: الأهداف وحقوق المساهمين والمعايير وتحديد العناصر الأساسية.
- تحديد المخاطر: ماذا يمكن أن يحدث وكيف يمكن أن يحدث؟
- تحليل المخاطر: مراجعة الضوابط الرقابية والاحتمالات والنتائج ومستوى المخاطر.
- التعامل مع المخاطر: تحديد الخيارات واختيار أفضل الاستجابات ووضع خطط لعلاج المخاطر والتنفيذ.

ويعد استعراض خطوات العملية شرطاً «للتواصل والمشورة» و«المراقبة والمراجعة».[١٣]

الكتاب البرتقالي: إدارة المخاطر – المبادئ والمفاهيم.

ثانياً، لننظر في الكتاب البرتقالي: إدارة المخاطر – المبادئ والمفاهيم :The Orange Book Management of Risks-Principles and Concepts، الذي نشرته وزارة الاقتصاد والمالية – وتسـمى هذه الإدارة باسم هير ماجستي تريجري Her Majesty Treasury - عام ٢٠٠٤ بالمملكة المتحدة، وقد ورد في الكتاب البرتقالي ما يلي:

إن كون المنظمات توجد لغرض معين – ربما لتقديم خدمة أو تحقيق نتائج معينة – هي مسألة تتعلق بالتعريف. ويرتبط الغرض الأساسي لأي منظمة في القطاع الخاص بتعزيز القيمة المضافة لحقوق المساهمين، أما في القطاع الحكومي المركزي، فيرتبط الغرض بتقديم خدمة معينة بشكل عام أو بتحقيق نتائج مفيدة للصالح العام. وأياً كان غرض المنظمة، فإن تحقيقها لأهدافها يكون محاطاً بقدر من عدم التأكد، مما من شأنه تعريضها لأخطار تهدد نجاحها من ناحية، ومنحها فرصاً لتحقيق المزيد من النجاح من ناحية أخرى.

لقد عرفوا المخاطرة بأنها التأكد مما يترتب على الأفعال والأحداث سواءً أكانت فرصاً إيجابية أم أخطاراً سلبية. وقد ذكروا أنه ينبغي تقدير المخاطر من حيث احتمالية وقوع الشيء وكذلك من حيث الأثر الذي سينشأ إذا ما حدث ذلك الشيء بالفعل. وتتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر وتقييمها (المخاطر المتأصلة) ثم الاستجابة إليها.

إن الموارد المتاحة لإدارة المخاطر محدودة؛ ومن ثم فإن الهدف هو تحقيق الاستجابة المثلى للمخاطر بحيث تكون على درجة من الأولوية متماشية مع تقدير المخاطر. والمخاطرة شيء لا يمكن تحاشيه وينبغي على كل منظمة أن تتخذ الإجراء اللازم لإدارة المخاطرة على نحو يجيز المخاطرة عند المستوى المقبول. ويطلق على مقدار المخاطرة الذي يعد مقبولاً ومسموحاً به اسم «النزعة للمخاطرة».

ولقد قدم الكتاب البرتقالي (٢٠٠٤) دليلاً قيماً بخصوص النزعة للمخاطرة، وسوف نشرح هذه الرؤى شرحاً وافياً في الفصل الرابع، ولكننا هنا سوف نلقي الضوء على ما تقتضيه المبادئ التوجيهية من فهم النزعة للمخاطرة والتعرض لها من منظوري التهديدات والفرص.

عند أخذ التهديدات في الاعتبار، فإن مفهوم النزعة للمخاطرة ينطوي على مستوى التعرض للمخاطر الذي يعد مقبولاً ومسموحاً به إذا ما تم إدراكه بالفعل. ووفقاً لهذا المعنى، يتعلق مستوى التعرض للمخاطر بمقارنة تكلفة حصر المخاطر سواءً التكلفة المالية أو خلافها بالإضافة إلى تكلفة التعرض لها في حالة ما إذا كان التعرض حقيقة واقعة، وينبغي إيجاد توازن مقبول بينهما.

وعند أخذ الفرص في الاعتبار، فإن المفهوم في هذه الحالة ينطوي على مراعاة مقدار الاستعداد لخوض المخاطرة فعلياً حتى يتسنى الحصول على المزايا التي توفرها الفرص.

ووفقاً لهذا المعنى، فإنه يتعلق بمقارنة قيمة المنافع المحتملة -سواء المنافع المالية أو خلافه - مع الخسائر التي قد يتم تكبدها (بعض الخسائر قد يتم تكبدها مع إدراك المنافع أو بدون إدراكها).

وورد في التقرير أيضاً أنه ينبغي على إدارة المخاطر على المستوى الإستراتيجي والبرامجي والتشغيلي أن تكون متكاملة بحيث تدعم مستويات النشاط بعضها بعضا. ويدعي التقرير أن إستراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بالمنظمة سوف يتم توجيهها من أعلى كما سيتم تضمينها في الأعمال والأنشطة الروتينية العادية بالمنظمة. وقد أشار التقرير إلى أنه «ينبغي على الموظفين كافة أن يدركوا مدى أهمية المخاطرة لتحقيق أهدافهم، كما يجب توفير التدريب اللازم لدعم الموظفين في إدارة المخاطر».[١٤] ويركز مجال الثقافة في أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر على غرس ثقافة «مركزة على الإستراتيجية وعلى الوعي بالمخاطر» يدرك بها جميع الموظفين أهمية المخاطر وأهمية العمل «في نطاق النزعة للمخاطرة».

الأيزو ٣١٠٠٠:

لقد جاءت المنظمة الدولية للمعايير الموحدة (الأيزو ISO) - وهي اتحاد عالمي لهيئات المعايير القومية - بالمزيد من الرؤى المفيدة بخصوص إدارة المخاطر ودمجها مع الإستراتيجية، من خلال معيار الأيزو ٢٠٠٩:٣١٠٠٠ إدارة المخاطر؛ المبادئ والتوجيهات Risk Management Principles and Guidelines. ولقد اعتمدت المبادئ التوجيهية للأيزو على ثلاثة أعمال جيدة تمت الإشارة إليها سابقاً.

ويوصي هذا المعيار بقيام المنظمات بوضع إطار بغرض دمج عملية إدارة المخاطر في الحوكمة الشاملة للمنظمة، وفي الإستراتيجية والتخطيط والإدارة، وعمليات إعداد التقارير والسياسات والقيم والثقافة، فضلاً عن تطبيق هذا الإطار وتطويره باستمرار.

ويعرف معيار الأيزو ٣١٠٠٠ المخاطرة بأنها «تأثير عدم التأكد على الأهداف». ولاحظ أن التأثير هو انحراف عن المتوقع – سواءً أكان انحرافاً إيجابياً أم سلبياً – وأن الأهداف قد يكون لها جوانب مختلفة مثل الجانب المالي والجانب الصحي وجانب السلامة وجانب الأهداف البيئية، وهذه قد تنطبق على مستويات مختلفة مثل المستوى الإستراتيجي، كما

قد تنطبق على مستويات المنظمة والمشروع والمنتج والعملية. وقدم المعيار أيضاً عدداً من المبادئ الخاصة بإدارة المخاطر، وهي كالتالي:

- إدارة المخاطر توجد القيمة وتحافظ عليها.
- إدارة المخاطر تساهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في عدة جوانب مثل الصحة البشرية والسلامة والأمن، والامتثال للقوانين واللوائح، وتقبل الجمهور، والحماية البيئية، وجودة المنتجات، وإدارة المشاريع، وكفاءة العمليات، والحوكمة، وحسن السمعة.
- إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من كافة عمليات المنظمة.
- إدارة المخاطر ليست نشاطاً قائماً بذاته ومنفصلاً عن الأنشطة والعمليات الأساسية بالمنظمة، بل هي جزء من مسؤوليات الإدارة وجزء لا يتجزأ من كافة عمليات المنظمة بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي وكافة عمليات إدارة المشاريع والتغيير.
- إدارة المخاطر جزء من عملية صنع القرار.
- إدارة المخاطر تساعد صناع القرار على اعتماد خيارات مستنيرة وترتيب الأعمال بحسب أهميتها والتمييز بين بدائل مسارات العمل.
- إدارة المخاطر تعالج مسألة عدم التأكد على نحو صريح.
- إدارة المخاطر تأخذ في اعتبارها صراحةً عدم التأكد وطبيعته، وكيفية التصدي له.
- إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومهيكلة تتم في وقت محدد.
- يساهم اعتماد أسلوب منظم ومنضبط ومهيكل لإدارة المخاطر في تحقيق الكفاءة وفي تحقيق نتائج مستمرة وقابلة للمقارنة وموثوقة.
- إدارة المخاطر تقوم على أفضل المعلومات المتاحة.
- المدخلات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر تعتمد على مصادر المعلومات المختلفة مثل البيانات التاريخية والخبرة والتغذية المرتجعة للمساهمين والملاحظات والتنبؤات وتقديرات الخبراء. كما ينبغي على صناع القرار أن يضعوا في اعتبارهم وينتبهوا إلى أي مشكلات في البيانات أو في النماذج المستخدمة أو احتمال وجود اختلافات بين الخبراء.

- يتم تصميم إدارة المخاطر وفقاً لاحتياجات المنظمة.
- تتــم المواءمة بين إدارة المخاطر من ناحيــة والبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وحجم المخاطر من ناحية أخرى.
- إدارة المخاطر تأخذ العوامل البشرية والثقافية في الاعتبار.
- إدارة المخاطــر تعــترف بقدرات الأشــخاص من خارج المنظمة ومــن داخلها كما تعترف بتصوراتهم ونواياهم التي من شأنها إما تسهيل أو إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.
- تمتاز إدارة المخاطر بالشفافية والشمول.
- تضمن المشاركة الملائمة للمساهمين - ولا سيما صناع القرار على مستويات المنظمة كافة- الاســتمرار في عمل إدارة المخاطر على نحو ملائم والتحديث المســتمر لها. وتتيح عملية المشــاركة أيضاً لحقوق المســاهمين أن يتم تمثيلهم على نحو ملائــم، وأن تؤخذ وجهات نظرهم في الاعتبار عند تحديد معايير المخاطر.
- إدارة المخاطر هي عملية فعالة وتكرارية وسريعة الاستجابة للتغيير.
- إدارة المخاطر تتفاعل مع التغيير وتستجيب له على الدوام. وعندما تقع أحداث خارجية وداخلية، تتغير البيئة والمعرفة وتتم مراقبة المخاطر واســتعراضها وتظهر مخاطر جديدة بعضها يتغير والبعض الآخر يختفي.
- إدارة المخاطر تسهل عملية التطوير المستمر للمنظمة.
- ينبغي على المنظمات أن تضع وتنفذ إســتراتيجيات لرفع مســتوى نضج إدارتها للمخاطر بالإضافة إلى تحسين كافة الجوانب الأخرى للمنظمة.

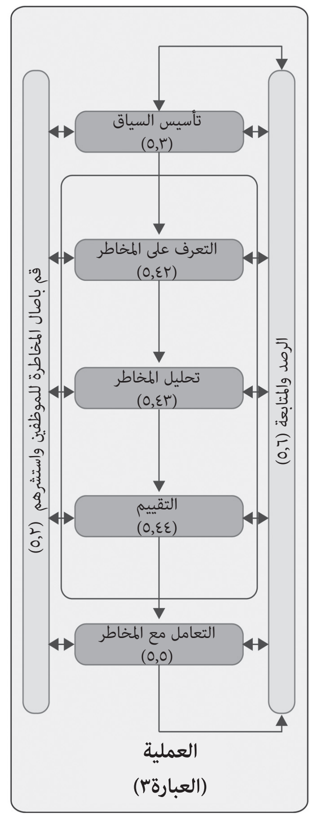
وكما هو الحال مع الأســاليب الســابقة، يقترح معيار الأيــزو ٣١٠٠٠ عملية فعالة لإدارة المخاطر مبينة في الشــكل رقم (٣-٩) وهي تشتمل على تحديد السياق وتحديد مكونات تقدير المخاطر. ولاحظ أيضاً الأهمية الموجهة نحو التواصل والمشورة والمراقبة والمراجعة.

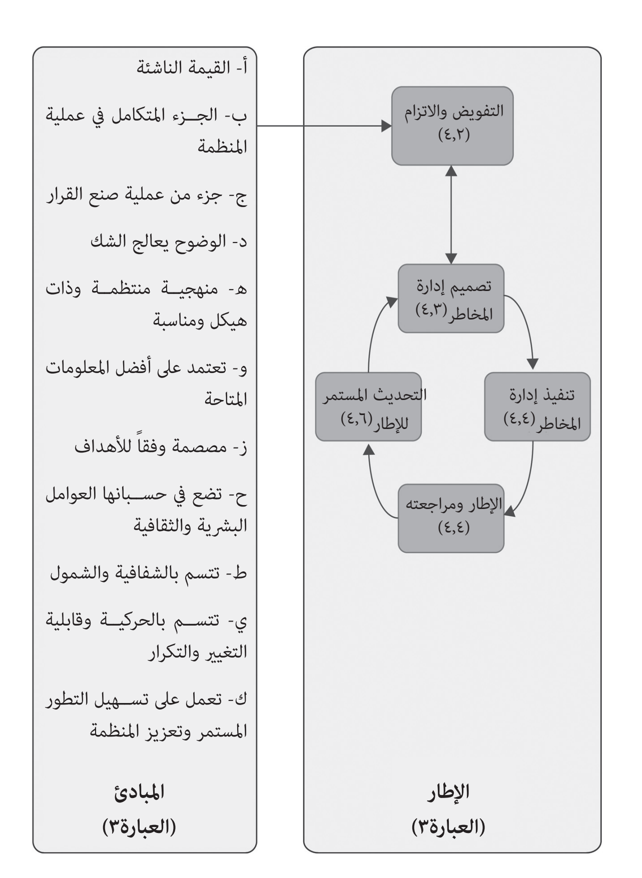
ويؤخذ من المبادئ والتوجيهات ملاحظة مهمة مفادها الآتي:

إنـــه على الرغم من أن هذا المعيار الدولي يقدم مبادئ توجيهية عامة إلا أنه لا يهدف إلى الترويج للتوحيد بين إدارة المخاطر بين المنظمات المختلفة. فينبغي أن يؤخذ في الاعتبار - عنـد تصميم خطـط وأطر إدارة المخاطـر وتنفيذها - الاحتياجـات المتباينة للمنظمة، وأهدافهـا الخاصة، وسـياقها، وهيكلها، وعملياتهـا، ووظائفها، ومشـاريعها، ومنتجاتها، وخدماتها، وأصولها، والممارسات المحددة المعتمدة لديها.[١٥]

الشكل رقم ٣-٩

مبادئ إدارة المخاطر، وإطارها وعمليتها الخاصة بمعيار الأيزو ٣١٠٠٠





عــلى الرغم من أننا نوافق على المعيار ونقر بأهميته في الدمج بين الإدارة الإســتراتيجية وإدارة المخاطر (فقد أصبح الدمج بين الأيزو ٣١٠٠٠ وبطاقات الأداء المتوازن أحد الموضوعات الســاخنة في المجتمعات التي تتبع أســلوب بطاقات الأداء المتوازن وإدارة المخاطر، وتعمل بعض المنظمات بهمة على تنفيذ عملية الدمج هذه، (انظر دراسة حالة «أشغال» في الإطار رقم ٣-١) إلا أن المعيار ينقصه شيء مهم للغاية. فهو لا يشــير إلى أي شيء يتضمن النزعة للمخاطــرة بالرغم من أنه يُدرج «معايير المخاطــر» التي تحمل معنى مختلفاً بعض الشيء عــن معنى النزعة للمخاطــرة. فمعايير المخاطر موصوفة في المعيــار بأنها شروط مرجعية تقوم على أساسها شدة المخاطرة. وتقوم معايير المخاطر على أهداف المنظمة وعلى السياق الخارجي والداخلي. وإضافة إلى ذلك، فإن المعايير يمكن اســتنباطها من المقاييس والقوانين والسياســات وغير ذلك من المتطلبات الأخرى.(١٦) ومع ذلك، فإن من وجهة نظرنا أن عدم الاعــتراف بأهمية النزعة للمخاطرة يؤثر تأثــيراً خطيراً على القيمة الفعلية للمقياس كما أن ذلــك لا يتفــق مع ما نصحت به COSO وما نصح به آخــرون. ومن ناحية أخرى، فإنه لا ينبغي التقليل من أهمية معيار الأيزو ٣١٠٠٠.

وسوف نتناول في القسم التالي عدة أساليب لدمج إدارة المخاطر مع الإدارة الإستراتيجية من خلال بطاقات الأداء المتوازن.

نماذج الدمج:

عند التأمل فيما حدث في الماضي نجد أنه من الغريب أن إدارة المخاطر نادراً ما كان يتم ذكرهــا إلى أن ظهرت الأزمة الائتمانيــة في ٢٠٠٨ بالطبع، في حين أن بطاقات الأداء المتوازن مرت بسلســة من التطورات المختلفة وتحولــت إلى أداة تعتمد عليها المنظمات على نطاق واسع في شتى أنحاء العالم.

ويعــد هذا الأمر غريباً لأن القطاع المالي كان يســتخدم بطاقــات الأداء المتوازن بكثافة وكان ينظر إليها باعتبارها الرائدة في مجال إدارة المخاطر ويعد الأمر غريباً لأن الأطر - مثل إطار COSO - أوصت بشــدة بتحقيق مواءمة بين المخاطرة والإســتراتيجية ولأنه في حين كانت بطاقات الأداء المتوازن تعد نموذجاً أساسياً للإدارة تدور حوله جميع النماذج الأخرى،

لم تكن المخاطرة تعد جزءاً أساسياً في إدارة الإستراتيجية، على الأقل في المجتمع الرئيسي الذي استخدم بطاقات الأداء المتوازن.

وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن أيضاً بطاقات الأداء المتوازن على شاشة رادار خبراء المخاطر. ففي أثناء الأعمال الاستشارية التي قام بها أحد مؤلفي هذا الكتاب خلال العقد الماضي أو في فترة قريبة منه كان من النادر فعلياً أن يوجد أخصائي مخاطر قد سمع مجرد السمع ببطاقات الأداء المتوازن؛ على الرغم من أنهم كانوا غالباً ما يستحسنون الفكرة عند عرضها عليهم.

دراسة خدمات مانيغت المالية:

لقد كان أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر يسير في طريق التطور قبل وقوع الأزمة الائتمانية حيث كان تطويره ناتجاً عن قيام أندرو سمارت Andrew Smart -مصمم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر- بسلسلة من المشاريع المرتبطة بإدارة الأداء وإدارة المخاطر مع قاعدة عملاء شركته الاستشارية مانيغت بالمملكة المتحدة، ولا سيما العملاء من قطاع الخدمات المالية، وقد بدأ من خلال هذه المشاريع مشروعه البحثي الأكاديمي الذي استغرق عاماً كاملاً حيث كان جزءاً استكمل به دراسة ماجستير إدارة الأعمال الذي كان يقوم به، وتضمن هذا المشروع ٢١ منظمةً تعمل في قطاع الخدمات المالية بمدينة لندن خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٧. كم وضحت هذه الدراسة قيمة وضع أسلوب جديد يتضمن ويطور أفضل الأطر لبطاقات الأداء المتوازن وإدارة المخاطر.[١٧] انظر الفصل الثاني.

أساليب الدمج التي وضعها كابلان ونورتون:

عندما أظهرت الأزمة الائتمانية - حسبما ورد سابقاً - نقاط الضعف الخطيرة في سجلات بطاقات الأداء المتوازن التي كانت مستخدمة من جانب منظمات عديدة، تحول اهتمام كابلان ونورتون (وكابلان بدرجة أكبر) أخيراً إلى دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها أن تعمل إدارة المخاطر مع بطاقات الأداء المتوازن. وقام كابلان في البداية بعرض أفكاره التطويرية في سلسلة المقالات التي ظهرت في تقرير بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard Report ولا سيما في عام ٢٠٠٩.[١٨]

وقدم كابلان ونورتون في مقالة بعنوان «مستقبل بطاقات الأداء المتوازن» -نشرت في يناير ٢٠١٢ بمجلة سي جي إم إي CGMA الأمريكية- خمس طرق يمكن للمنهجية أن تتطور من خلالها مع تقديمهما لمجموعة من المقترحات مثل «استخدام خريطة الإستراتيجية باعتبارها إحدى أدوات الإدارة الأساسية» و«توسيع دور التحليلات فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية»، وأشار كاتبا المقال إلى أنه ينبغي على المنظمات أن «تستخدم خريطة الإستراتيجية باعتبارها نقطة انطلاق لإدارة المخاطر ولا سيما تحديد المخاطر الإستراتيجية وإدارتها»، مشيرين إلى الآتي:

«إن معظم أساليب إدارة المخاطر اليوم موجهة بشكل محدود نحو الامتثال لنظم الرقابة. وعلى الرغم من أهمية إدارة تلك المخاطر إلا أن الشركات غالباً ما تتغافل عن المخاطر المتأصلة التي لا يمكن تفاديها والتي تنشأ عن إستراتيجياتها. وينبغي على مديري الشركات أن يحددوا لكل هدف إستراتيجي على خريطتهم الأحداث المنطوية على المخاطر والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق الأداء المستهدف. ويمكنهم بعد ذلك قياس احتمال وقوع كل مخاطرة من المخاطر المحددة وقياس النتائج التي قد تترتب عليها بالإضافة إلى وضع مؤشرات رئيسية للمخاطر والقيام بمبادرات لتخفيف المخاطر من شأنها تقليل احتمال و/أو نتائج وقوع أشد الحوادث خطورة».[١٩]

وكما نرى، فقد شدد كابلان ونورتون على أهمية تحديد المخاطر على مستوى الهدف وهو الأمر الذي تم اقتراحه في المبادئ التوجيهية للأيزو ٣١٠٠٠، كما يعد عنصراً محورياً في أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وفي طبعة يونيو ٢٠١٢ من هارفارد بيزنس ريفيو نشر كابلان مع أنيت مايكس Annette Mikes، الأستاذ المساعد بكلية هارفارد للأعمال، مقالة بعنوان «إدارة المخاطر – إطار جديد» Managing Risks: A New Framework.

وحدد كابلان ومايكس في المقالة ثلاث فئات للمخاطر (مخاطر يمكن الوقاية منها ومخاطر الإستراتيجية ومخاطر خارجية) وقدما توجيهات بخصوص الأهداف المتعلقة بتخفيف آثار كل نوع من تلك المخاطر ونماذج السيطرة على كل منها. كما عرِّفت مخاطر الإستراتيجية بأنها المخاطرة المأخوذة لتحقيق عوائد فائقة. وقد كان الهدف الخاص بتخفيف المخاطر هو «تقليل احتمالية وقوعها وتقليل تكلفة آثارها بفاعلية»، بينما كانت نماذج الرقابة عبارة عن مناقشات

تفاعلية بشـأن المخاطر الماثلة أمام تحقيق الأهداف الإسـتراتيجية واعتمدت هذه المناقشات على أدوات مثل «خرائط احتمالية وقوع المخاطر المحددة وآثارها، وبطاقات مؤشرات المخاطر الرئيسية، وتخصيص الموارد لتخفيف آثار الحوادث الحرجة المنطوية على مخاطر».

مثال من حالة فولكس فاجن دو برازيل Volkswagen Do Brazil:

لقـد أظهر المثال المأخوذ من حالة فولكس فاجن (VW) دو برازيل - وهي شركة تابعة لشركة تصنيع السـيارات الألمانية - ممارسـة الشركة الجيدة. فقـد ورد في المقال أن وحدة المخاطر بفولكس فاجن اسـتخدمت خريطة إستراتيجية الشركة لإجراء حوار حول المخاطر. وقـد حددت الوحدة المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، كما أعدت بطاقة لكل حادث ينطوي على مخاطرة ووضعتها على الخريطة وأدرجت في تلك البطاقة الآثار الفعلية للحادث على العمليات، واحتمالية وقوعه بالإضافة إلى المؤشرات المتقدمة، وإجراء عمليات تخفيـف المخاطر الممكنـة. كما حددت الوحدة أيضاً من هو المسـؤول الرئيسي عن إدارة المخاطر. وقد احتوت بطاقة الحادث المنطوي على مخاطرة على المكونات التالية:

- الهدف الإستراتيجي (يضمن موثوقية العملية البادئة من المورد والمنتهية بالتصنيع).
- الحادث المنطوي على مخاطرة (وقف التسليم).
- المخرجات (مثل خسائر الإنتاج والمشكلات المتعلقة بالجودة).
- مؤشرات المخاطر (مثل تأخر التسليم والعيوب الواردة).
- الاحتمالية/ النتيجة (استخدام خريطة تحدد شدة المخاطر وتتضمن الاحتمالية/النتيجة).
- نظـم الرقابة الإدارية (مثل عقد اجتماعات يومية مع مسـؤولي الإمدادات والمشـتريات وضمان الجودة).
- المدير المسؤول (مدير إمدادات التصنيع).

وقـد تم عـرض موجز للمخاطر الإسـتراتيجية على فريق الإدارة العليا في شـكل بطاقة تحتوي على تقريـر المخاطر (بطاقة تقرير المخاطر)، والتـي أدرجت فيها المخاطر الحرجة التي تم تقييمها مقابل كل هدف إستراتيجي.

حالة جي. بي. مورجان تشيس:

عرضــت هــذه المقالة حالة جي. بي. مورجان تشــيس باعتبارها إحدى المنظمات التي يضرب بها المثل في الإدارة المتميزة للمخاطر وأشارت المقالة إلى أن جي. بي. مورجان تشيس صمــدت جيداً أمام الأزمة الماليــة لأن وظائف إدارة المخاطر الداخليــة لديها كانت قوية، كــما كان فريق القيادة قوياً وكان بإمكانــه إدراك وإدارة الحالات المتعددة لتعرض الشركة للمخاطــر. وقد ورد في المقال القول الآتي لباري زابــرو Barry Zubrow، الذي كان حينئذ المديــر التنفيذي للمخاطر: «قد أكون أنا صاحب المنصب، ولكن [المدير التنفيذي] جيمي ديمون Jamie Dimon هو مدير المخاطر التنفيذي الحقيقي بالشركة».(٢٠)

وقــد ظهرت هذه المقالــة في الوقت الذي كان فيه فشــل إدارة المخاطر لدى جي. بي. مورجان تشــيس، التي قدرت بمليارات الدولارات، خبراً يحتل الصفحات الأولى من الصحف الإخبارية، وأقل ما يقال في ذلك أن التوقيت كان سيئاً!

والمثــير للاهتمام أن المقالة التي ظهرت في طبعة ٣ يونيو ٢٠١٢ بصحيفة نيويورك تايمز، أوحت بأن نجاحات إدارة المخاطر لدى جي. بي. مورجان تشيس خلال فترة الأزمة الائتمانية كانت نتاجاً لخسائر التداول اللاحقة، وتلك مسألة غير صحيحة إلى حد ما. وبحسب المقالة، فقــد وضع البنك الجانــب التحذيري الذي صدر قبل حدوث ذلك بعام من سي. تي. دبليو إنفستمنت جروب CtW Investment Group، والتي كانت قد حذرت مسؤولي البنك من أن الشركة قد تخلفت عن ممارســات إدارة المخاطر مقارنة بنظيراتها، ومن أنها قد أصبحت راضيــة بالحالة التي وصلت إليها إدارة المخاطر بالشركة. وورد في المقالة الآتي: «لقد أصبح مســؤولو المخاطر لدى جي. بي. مورجان تشــيس- بعد أن نجحوا في الصمود أمام الأزمة المالية في ٢٠٠٨ - قانعين بشــأن الخطر الذي يطرحه مكتب الاستثمارات الرئيسي من خلال تقديم المراهنات شــديدة الشراسة. وإضافة إلى ذلك، فإنه بينما كان المكتب يحقق ربحية خلال الأزمة المالية، كان المدير التنفيذي للمخاطر يركز على المشكلات في نواح أخرى بما في ذلك نشاط القروض العقارية الذي أصبح يحقق خسائر مالية للبنك. وقد أدى هذا الاقتناع إلى تخلف جي. بي. مورجان تشــيس حتى حين قام كبار منافســيها بإصلاح عمليات إدارة المخاطر لديهم نتيجة للأزمة».(٢١)

الخلاصة:

لقــد شرح الفصل الســابق مفهوم إدارة الأداء على أســاس المخاطــر: أي الإطار، بينما ستتناول الفصول التالية كيفية استخدام الإطار عملياً (جزئية المنهجية).

لقــد تناولنــا في هذا الفصل بطاقــات الأداء المتوازن وأُطر ومعايــير إدارة المخاطر التي قدمت جزءاً كبيراً من المادة الخام لنهج إدارة الأداء على أســاس المخاطر. وقد تم بناء كل مجال ضمن إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر من وجهتي نظر بطاقات الأداء المتوازن وإدارة المخاطر مما يتيح للمنظمات أن «تدير الأداء والمخاطر معاً».

وفي أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر، تعد النزعة للمخاطرة هي العنصر الذي يربط بين الإســتراتيجية والمخاطرة كما تمكن من الدمج الكامل والسليم بين هذين المجالين. ويمكن القول ببســاطة إنه عندما يتم تنفيذ الإســتراتيجية دون إعطاء عناية شديدة لنزعة المخاطرة فســيدير كبار المديرين منظماتهم على نحو خاطئ نتيجة لنقص المعلومات. وقد يبــدو كل شيء إيجابياً، من خلال عدســة إدارة الأداء الضيقة (بل وقد يصل الأمر حتى إلى امتلاء بطاقات الأداء بمؤشرات أداء رئيســية جميعها خضراء)، ومع ذلك فقد تكون المخاطر التــي خاضتها المنظمة لتحقيق ذلــك الأداء «ذي المؤشر الأخــضر»، وتقبلها لتلك المخاطر، بمثابة قنبلة موقوتة تصبح مع مضي الوقت جاهزة لتحطيم الإستراتيجية، حسبما يبين المثال القــوي المأخوذ من حالة البنك الملكي الإســكتلندي Royal Bank of Scotland في الفصل القادم.

الفصل الرابع
تعريف الإستراتيجية:
مسألة النزعة للمخاطرة.

يتم إقامة الرابط المهم بين تنفيذ الإســتراتيجية وإدارة المخاطر في مرحلة رسم الأهداف، حيث يتــم تحديد مســتوى النزعة للمخاطرة بالنســبة لكل هدف على حدة. ومن شــأن ذلك أنه يمكّن مجلس الإدارة والفريق التنفيذي من تحديد مســتوى المخاطرة التي يعتقدون بأنها مقبولة بالنسبة للعمل على تحقيق الأهداف المستقلة.

مقدمة:

يتعلق أســاس أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر بتحقيق مجموعة من الأهداف الإســتراتيجية بشــكل مســتدام من خلال خوض مقدار مقبول (ومعــروف) من المخاطر (الشكل رقم ٤-١).

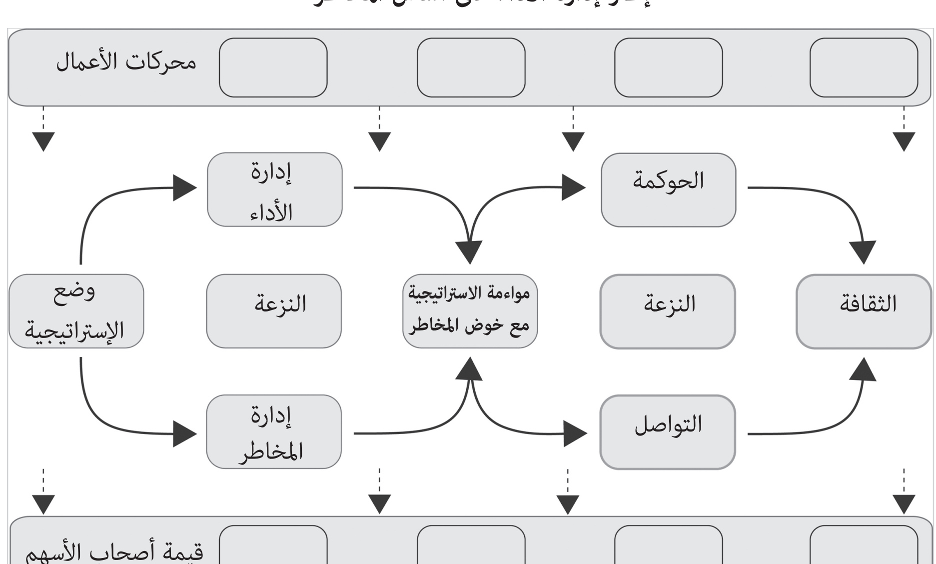
وتســتطيع المنظمات من خلال اســتخدام أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر أن تتوصــل إلى فهــم وإدراك عميقين للمخاطر المصاحبــة للخيارات الإســتراتيجية التي تقرر اعتمادها وتســتطيع أن تتابعها على نحو مستمر كتحقيق الإستراتيجية المستهدفة، وتحقيق المواءمــة بين المخاطرة والنزعــة للمخاطرة؛ إذا قام مجلــس الإدارة بتنفيذ ذلك فيمكن أن يضمن أن المنظمة أثناء عملها نحو تحقيق أهدافها الإســتراتيجية تخوض مقداراً مقبولاً من المخاطرة، أي أنها «تعمل في نطاق النزعة للمخاطرة». ولكن قبل أن نســتفيض بشكل أكبر في شرح أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر، ينبغي أن نتوقف قليــلًا لنُعرّف كلاً من الإســتراتيجية والنزعة للمخاطرة، حيث إن هناك إجماعاً محدوداً على كل منهما في أدبيات وأوساط خبراء الإستراتيجية والمخاطر.

تعريف الإستراتيجية:

أثناء كتابة هذا الكتاب، دارت سلســلة من النقاشات الفعالة في أحد مواقع LinkedIn الخاصة بخبراء الإســتراتيجية. وكان ذلك الجدل استجابة لعبارة بسيطة كتبها أحد الأعضاء ألا وهي: "ما هي الإســتراتيجية؟" وتدل الاستجابة الهائلة والجدل الساخن الذي أثاره هذا الســؤال على حقيقة جلية؛ ألا وهي أنه لا يوجد اتفاق عام بشــأن معنى الإستراتيجية حتى بين خبراء الإستراتيجية.

الشكل رقم ٤-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



ويعد الافتقار إلى الوضوح في تعريف الإســتراتيجية مشــكلة في حد ذاته، وذلك بالنظر إلى أن المهمة الأساســية لفريق كبار التنفيذيين في أي منظمة هي تنفيذ الإستراتيجية. ومن الطرائف المثيرة للاهتمام أن أحد مؤلفَيْ هذا الكتاب قام منذ عامين بإجراء مقابلة شخصية مــع المديــر التنفيذي لدى إحدى أكبر المنظمات التي أتمت مؤخــراً تطبيق برنامج بطاقات الأداء المتوازن، وطرح عليه هذا السؤال: «لو أتيح لك بدء برنامج بطاقات الأداء من جديد،

ما هي الأشـياء المختلفة التي كنت سـتقوم بها؟» فأجاب: «إن الأمر سـهل. كنت لأجمع فريق الإدارة العليا لنتفق مسبقاً على تعريف الإستراتيجية، لأننا بمجرد أن بدأنا النقاش حول تنفيذ الإستراتيجية، اكتشفت وبعد جلسات عديدة مضنية أننا جمعياً كنا نتحدث عن أشياء مختلفة جداً».

سون وو Sun Tsu– فن الحرب

إن الناس يتحدثون بل ويتجادلون حول معنى الإستراتيجية منذ زمن بعيد جداً ، بل إنه حتى في الوقت الحاضر يعد الجنرال العسكري الصيني سون وو-الذي عاش قبل حوالي ٥٠٠ سـنة ق.م- أحد خبراء الإستراتيجية الذين كثيراً ما تقتبس أقوالهم. ويحظى عمله الإبداعي فـن الحـرب The Art of War -وهو فلسـفة حربية لإدارة الصراعات وكسـب المعارك - بالقبول كأحد الروائع التي تناولت موضوع الإستراتيجية. كما أثر هذا العمل على الكثير من القادة العسـكريين (ومن الناحية الاشتقاقية فإن لفظة «إستراتيجية» strategy مشتقة من الكلمة اليونانية strategia وتعنـي الإدارة الحاذقة) وعلى تفكير الكثير من القادة المنتمين إلى مختلف الصناعات والقطاعات. وعادةً ما يسـتخدم تعليق سـون وو: « الإسـتراتيجية بدون أسـاليب كخوض السـبيل الأبطأ إلى النصر، والأساليب بدون إسـتراتيجية كالضوضاء التي تسـبق الهزيمة»، عادة ما يُسـتخدم هذا التعليق في شريحة بوربوينت PowerPoint الافتتاحية التي تُستهل بها العروض التقديمية المتناولة للإستراتيجية، كما عادة ما يستخدمه أحد مؤلفَي هذا الكتاب.

وأشار سون وو في مقدمة عمله أن فن الحرب (أو الإستراتيجية) قد أصبح على قدر شديد الأهمية لدرجة أنه لا يمكن تجاهله أكثر من ذلك.[١] وإذا ما تجاوزنا تلك الحقبة ووثبنا سريعاً عبر ٢٥٠٠ سـنة، سـنجد أن العديد من الدراسات البحثية تشير بقوة إلى أن نصيحة سون وو لم يتم الالتفات إليها بعد. وقد توصلت الدراسة المعدة من جانب رائدَي الفكر الإداري، البروفسـور جاري هامل Gary Hamel والبروفسـور سي. كيه. براهـالاد C. K. Prahalad، إلى أن أقـل مـن ٣-٥٪ من وقت المسـؤولين التنفيذيين كان يكرس للتطلع إلى الخارج وتكوين البصيرة، وقد أوصيا أن يتم تحقيق تلك النسـبة ٢٠-٣٠٪.[٢] وأظهرت دراسـة أخرى قام بها البروفسـور روبرت كابلان والدكتور ديفيد

نورتون، مبتكرَي بطاقات الأداء المتوازن، أن ٨٠٪ من المسؤولين التنفيذيين ينفقون أقل من ســاعة واحدة في الشهر في نقاش الإستراتيجية، اللافت للنظر أن ٥٠٪ من المسؤولين لا ينفقون أي وقت على الإطلاق في مثل هذا النقاش.[٣]

التركيز التشغيلي:

من الأسباب الرئيسية وراء فشل معظم المنظمات في دراسة الإستراتيجية على نحو ملائم هو أنها تظل مدفوعة بالجانب التشــغيلي وليس بالجانب الإســتراتيجي. وهذه المسالة لا تشــكل مفاجأة إلى حد ما فالعمليات التشــغيلية هي تلك التي تنتــج من خلالها المنظمة المنتجات التي تقدمها إلى العملاء. ويعد هذا أمراً منطقياً من وجهة نظر بسيطة حيث إن سلســلة القيمة يمكن وصفها بأنها إنتاج المنتج وبيعه بربح ومن ثم تحقيق مكاســب مالية لحقوق المساهمين و/أو المالكين الآخرين. وإضافة إلى ذلك، فإن معظم كبار القادة يترقون في سلم المناصب نتيجة لتميزهم التنفيذي.

ولذلك أصبحت العديد من المنظمات مهووسة بتطوير العمليات مما أدى إلى الاستبعاد الفعلي لكافة الأشياء الأخرى. وذلك بلا شك هو وضع كارثي؛ الضوضاء التي تسبق الهزيمة!

وانظــر إلى شركــة موتــورولا Motorola الدولية للاتصــالات، والكائــن مقرها الرئيسي بالولايــات المتحــدة، باعتبارها مثالاً في صميم الموضوع. لقد كانــت موتورولا في ثمانينيات القرن العشرين هي الشركة الرائدة في اســتخدام أسلوب نظرية الانحراف السداسي لتحسين الأداء. وتعد نظرية الانحراف السداسي التي أحدثت ثورة غربية في إدارة الجودة الشاملة، مقياساً ومنهجية. وبصفتها مقياساً، يقيس الحد الواحد قدرة العملية على الأداء إلى مستوى محــدد مــن العيوب. والعيب هــو أي شيء يؤدي إلى عــدم رضا العميــل: تُعرّف نظرية الانحراف الســداسي بأنهــا ٣,٤ عيباً لكل مليــون فرصة. وبصفتها منهجيــة، تمثل النظرية مجموعة من الأدوات التي تمكن من التطوير المســتمر بــدءاً من تحديد متطلبات العملاء ومروراً بعلاج المشكلات أو منع حدوثها ووصولاً إلى إبقاء العملية على المسار الجديد.

وتركز نظرية الانحراف السداسي على العملية إلى أبعد حد. ولقد حققت موتورولا توفيراً مذهلاً للغاية في التكاليف نتيجة لاعتمادها هذا النهج، كما أن منظمات أخرى هناك

أيضــاً حققــت نتائج ممتازة. وخفضــت موتورولا تكاليف التصنيع بمبلــغ قدره ١,٤ مليار دولار مــن ١٩٨٧ إلى ١٩٩٤، وورد أنها وفــرت ١٥ مليار دولار على مدار فترة وصلت إلى ما يقارب عقد كامل. ومع ذلك، فإننا إذا نظرنا من زاوية أخرى ســوف نشــاهد قصة مختلفة تمامــاً فيما يتعلق بــالأداء، حيث إن أداء موتورولا المالي كان دوماً دون المســتوى المطلوب عــلى مــدار العقد الأول من هذا القــرن، وبعد أن خسرت ٤,٣ مليــار دولار من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٠٩، انقســمت الشركة إلى شركتين عامتين مستقلتين وهما موتورولا موبيليتي Motorola Mobility وموتــورولا سولوشــنزMotorola Solutions في ٤ يناير ٢٠١١. وفي أغســطس ٢٠١١، استحوذت جوجل Google على موتورولا موبيليتي مقابل ١٢,٥ مليار دولار. فلقد تحولت الضوضاء إلى هزيمة.

ويمكننــا أن نبرهن عــلى أن موتورولا كانت مفرطــة في تركيزها على اســتخدام نظرية الانحراف الســداسي من أجل تحديد الفرص التي تستطيع من خلالها توفير التكاليف، بدلاً من اســتخدامها كأداة لتحســين الأداء بصفة مســتمرة مقابل الأهداف الإستراتيجية. فلقد أغفلوا حقيقة أن البراعة في الإدارة الإســتراتيجية (بدءاً من صياغتها وحتى تنفيذها – وهي المرحلــة التــي ربما تكون الأهم) تعد أكثر أهمية من تطويــر العمليات. ونحن لا نقول إن المســألة الأخيرة ليســت مهمة، بالقطع هي مهمة، ولكنها يجب أن تدار في سياق الأهداف الإســتراتيجية. وتكراراً للرســالة الرئيســية من وراء ابتكار أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، فكل شيء ينبع من الإستراتيجية. ولاحظ التعليق الذي صدر عن معلم الإستراتيجية المبجل البروفســور مايكل بورتر Michael Porter في مقالته التي نشرت عام ٢٠٠٦ بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، «ما هي الإستراتيجية؟»

يعد تحسين فاعلية العمليات جزءاً ضرورياً من الإدارة ولكنه ليس الإستراتيجية...

ينبغــي على المديريــن أن يميزوا بوضوح بين فاعليــة العمليات والإســتراتيجية. فكلاهما ضروري ولكنهما مع ذلك يشكلان برنامجين مختلفين.

يتضمــن برنامــج العمليــات عملية التطويــر المســتمر في كل النواحي مع عدم اشــتماله على أي مقايضات. بينما [يحدد] برنامج الإستراتيجية وضعاً فريداً مع إجراء المقايضات وزيادة التوافق.

تعريف مايكل بورتر Michael Porter للإستراتيجية:

يعرف بورتر الإستراتيجية بأنها تتعلق بالتميز. «إنها تعني الاختيار المتأني لمجموعة مختلفة من الأنشطة الهادفة لتحقيق مزيج فريد من القيم». ويبرهن بورتر على أن الإستراتيجية تتعلق باتخاذ وضع تنافسي وبتمييز منظمتك في نظر العملاء، وبإضافة قيمة من خلال مزيج من الأنشطة التي تختلف عما يقدمه منافسوك. ويعد جوهر الإستراتيجية بالنسبة لبورتر هو «اختيار ما لن يتم فعله».[٤]

«مجالات القيمة» الثلاثة لمايكل تريسي Michael Treacy وفريد ويرسيما Fred Wiersema

في مقالهما الذي نشر عام ١٩٩٣ بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو تحت عنوان «العلاقات الودية مع العملاء وغير ذلك من مجالات القيمة»، حدد مايكل تريسي وفريد ويرسيما ثلاثة «مجالات للقيمة» يمكن أن تعد أساساً للإستراتيجية وهي: براعة العمليات وإنشاء علاقات ودية مع العملاء وإدارة المنتجات. وقد أثبت المؤلفان أن واحداً فقط من هذه المجالات يمكن أن يعد هو أساس الإستراتيجية.

براعة العمليات:

يشير المؤلفان إلى ما يلي:

يصف مصطلح «براعة العمليات» نهجاً إستراتيجياً محدداً لإنتاج المنتجات والخدمات وتقديمهما. ويعد هدف الشركة من اتباع هذه الإستراتيجية هو قيادة صناعتها من حيث السعر والملاءمة. وينبغي على الشركات التي تسعى للوصول إلى البراعة في عملياتها بأن تسعى جاهدةً لانتهاج الأساليب التي تمكنها من تقليل التكاليف غير المباشرة إلى أدنى حد ممكن، وإزالة خطوات الإنتاج الوسيطة من أجل تقليل تكاليف المعاملات وغيرها من التكاليف «التنافسية» الأخرى، وتمكنها من الوصول بالعمليات التجارية إلى المستوى الأمثل عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية.

وقد ألقى المؤلفان الضوء على شركات مثل ديل Dell و وُل مارت Wal-Mart باعتبارهما مثالين على تطبيق تلك الإستراتيجية.

إنشاء علاقات ودية مع العملاء:

يقول المؤلفان أن تلك المنظمات التي تتبع إستراتيجية إنشاء علاقات ودية مع العملاء تقوم باستمرار بتصميم وتشكيل منتجات وخدمات لتلاءم متطلبات العملاء المحددة بدقة.

قد يكون ذلك مكلفاً، ولكن الشركات التي تعمل على إنشاء علاقات ودية مع العملاء مستعدة للإنفاق الآن من أجل ترسيخ ولاء العميل على المدى البعيد. وهي عادة ما تنظر للقيمة الدائمة للعميل بالنسبة للشركة وليس لقيمة أي صفقة منفردة. ولهذا السبب سوف يفعل الموظفون في تلك الشركات أي شيء تقريباً – دون الالتفات كثيراً للتكلفة الأولية – لضمان حصول كل عميل على ما يرغب فيه بالضبط.

ولقد ورد أن نوردستورم Nordstrom وهوم ديبوت Home Depot تعدان من المنظمات التي نفذت هذه الإستراتيجية بنجاح.

الريادة على مستوى الإنتاج:

أشار المؤلفان إلى أن «الشركات التي تسعى إلى أن يكون لها الريادة على مستوى الإنتاج تركز على إنتاج سيل مستمر من أحدث المنتجات والخدمات» وأضافا قائلين: «تتسم تلك المنظمات بالإبداع ويمكنها أن تروج لأفكارها الحديثة بسرعة كما أن عملياتها مصممة على نحو يحقق السرعة، والأهم من كل ذلك أن قادة المنتجات ينشدون دوماً حلولاً جديدة للمشكلات التي حلتها للتو أحدث منتجاتهم وخدماتهم. وإذا قام أي شخص بتغيير تقنية عتيقة، فسوف يفضل فعل ذلك بنفسه». وقد أشار المؤلفان إلى أن جونسون آند جونسون Johnson & Johnson تعد إحدى الشركات التي تتسم بمهارة خاصة في تطبيق إستراتيجية الريادة على مستوى الإنتاج.[٥]

إستراتيجية المحيط الأزرق:

قدم دبليو. تشان كين W. Chan Kim ورينيه موبورنييه Renee Mauborgne مؤخراً مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق. وقد ميزا في كتابهما - تحت عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق - Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant، كيف تنشئ ساحة سوق لا نزاع عليها وتجعل المنافسة غير واردة بين ساحتين تنافسيتين معروفتين باسم المحيط الأحمر والمحيط الأزرق.

وتمثـل المحيطات الحمـراء كل الصناعات الموجودة اليوم أو سـاحة السـوق المعروفة. «في المحيطات الحمراء تكون حدود الصناعات محددة ومقبولة. وهنا تحاول الشركات أن تتفوق على منافسيها حتى تستحوذ على حصة أكبر من الطلب».

أمـا المحيطات الزرقاء فتعني كل الصناعات غير الموجودة اليوم أو سـاحة السـوق غير المعروفة. وفي المحيطات الزرقاء «يتم تكوين الطلب بدلاً من التنازع عليه». ويشير المؤلفان إلى وجود طريقتين لإنشـاء المحيطات الزرقاء. «فتسـتطيع الشركات في حالات محدودة أن تنشـئ صناعـات جديدة بالكلية، كما فعلـت شركة إيباي eBay مـع صناعة المزادات عبر الإنترنت، ولكن في معظم الحالات ينشأ المحيط الأزرق من داخل المحيط الأحمر عندما تغير إحدى الشركات حدود إحدى الصناعات القائمة».(٦)

تعريف الإستراتيجية للمنظمات التجارية وغير الربحية:

تصف أسـاليب الإسـتراتيجية المذكورة أعلاه كيفية التنافس إستراتيجياً. ويمكن هنا النظر في التعريف المهم لإدارة الإستراتيجية، الذي وضعه أكيرتو موتي Ukerto Moti في عمله تحت عنوان: تنظيم رأس المال البشري من أجل تنفيذ الإسـتراتيجية المؤسسـية لنمو القطاع العام Aligning Human Capital to Execute Corporate Strategy for Public Sector Growth.

تعرّف الإستراتيجية المؤسسية بأنها فن وعلم ومهارة صياغة وتنفيذ القرارات في مختلف الوظائف التي من شـأنها تمكين أي منظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل. فهي عملية تحديد رسـالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها ووضع السياسـات والخطـط التي غالباً ما تخص المشروعـات والبرامـج والتي يتم تصميمها مـن أجل تحقيق تلك الأهـداف، ثم بعد ذلك تخصيص الموارد من أجل تنفيذ السياسات والخطط والمشاريع والبرامج.(٧)

وكما نرى، يتناول تعريف موتي تنفيذ الإسـتراتيجية بالإضافة إلى صياغتها، فالإستراتيجية تتعلـق بما يتم فعلـه بنفس مقدار تعلقها بما يعتزم فعله. وقـد يجادل الكثيرون بأن هذا التعريف لا يزال ناقصاً حيث إنه ينبغي أيضاً تضمين التعلم الإسـتراتيجي في تعريف كامل. ويعد التعلم وغرس إمكانيات التغير السريع لتغيير المسار - إذا لزم - أحد الإمكانيات المهمة اللازمة للتنافس في مثل «أوقات الاضطرابات المستمرة» تلك.

المخاطرة – المكون الذي يتم إغفاله في التعريفات:

يغفـل الكثيرون عن ذكر المخاطرة في الأوصاف التي وردت بشـأن الإسـتراتيجية: فمن المؤشرات الأخرى على أن الإستراتيجية والمخاطرة كانت تتم صياغتهما وتنفيذهما وإدارتهما في المـاضي بمعزل عن بعضهما. فقد أظهـرت ورقة العمل - التي نشرت في يونيو ٢٠١٢ من قبـل معهد إدارة المخاطر Institute of Risk Management والتي تناولت ثقافة المخاطر - مدى الخطأ الجسيم في القيام بفصل الإستراتيجية عن المخاطر على النحو التالي:

لقد كان رأس المال في تسـعينيات القرن العشرين رخيصاً ومتاحاً بوفرة، وبالتالي أسست العديد من الشركات إسـتراتيجياتها على «علـم الجغرافيا»، لملاحقة نمو الأرباح بغض النظر عن المخاطر والمتطلبات الرأسـمالية. وقد أفلست العديد من الشركات في السنوات الأخيرة (مثل كوداك Kodak و إيه آي جي AIG) نتيجة للتقاعس عن الربط المحكم بين المخاطرة والإستراتيجية باعتبارهما جزءاً من نفس العملية، وللافتقار إلى فهم واضح للنزعة للمخاطرة وللمخاطر التي تنطوي عليها أي إستراتيجية محددة.[٨]

تعريف المؤلِفَيْن للإستراتيجية:

نحن نعرف الإسـتراتيجية بأنها «إنشاء وضع مستدام (وحصين) من شأنه تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها مع العمل في نطاق حدود النزعة للمخاطرة». وعلى سبيل المثال:

سـوف نصل إلى المرتبة ١ أو ٢ في كافة الأسـواق التي نعمل فيها في غضون ثلاث سنوات من دخول السـوق. وفي الأسواق التي نصل فيها إلى المرتبة ١ أو ٢ بالفعل فإننا سوف نتبع نهجاً ينطوي على مخاطر قليلة، أما في الأسواق التي نهدف إلى أن نصبح فيها في المرتبة ١ أو ٢ فإننا سوف نتبع نهجاً ينطوي على مخاطر شديدة.

ونحن نؤمن بأن الإستراتيجية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء:

١- الأهداف: الأهداف الإستراتيجية المحددة التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

٢- النزعة للمخاطرة: مسـتوى ونـوع المخاطرة المقبولة واللازمة بالنظر إلى الإسـتراتيجية الموضوعة والأهداف المحددة.

٣- الأنشــطة (العمليات والمبادرات): مجموعة الأنشــطة والمبادرات المحددة التي تحتاج المنظمة إلى القيام بها حتى تتمكن من تنفيذ إســتراتيجيتها، مع العمل في نطاق النزعة للمخاطرة.

إن محور تنفيذ الإستراتيجية يتمثل في مواءمة المخاطرة: التعرض للنزعة للمخاطرة الذي يعبر عن مقدار المخاطرة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

إدارة الأداء على أساس المخاطر - من الصياغة إلى التنفيذ.

على الرغم من أن إدارة الأداء على أساس المخاطر هي في الأساس إطار ومنهجية لتنفيذ الإستراتيجية، إلا أنها أيضا تتمتع بوظيفة مهمة في مرحلة صياغة الإستراتيجية. ويبين الشكل رقم (٤-٢) العملية الكاملة للإدارة الإســتراتيجية والتي تتألف من مراحل الصياغة والوضع والتنفيذ، والدور الذي تلعبه كل من المخاطرة والنزعة للمخاطرة. وحسبما أشير سابقاً، تعد النزعة للمخاطرة عنصراً أساسياً في كل مرحلة من المراحل المذكورة.

صياغة الإستراتيجية:

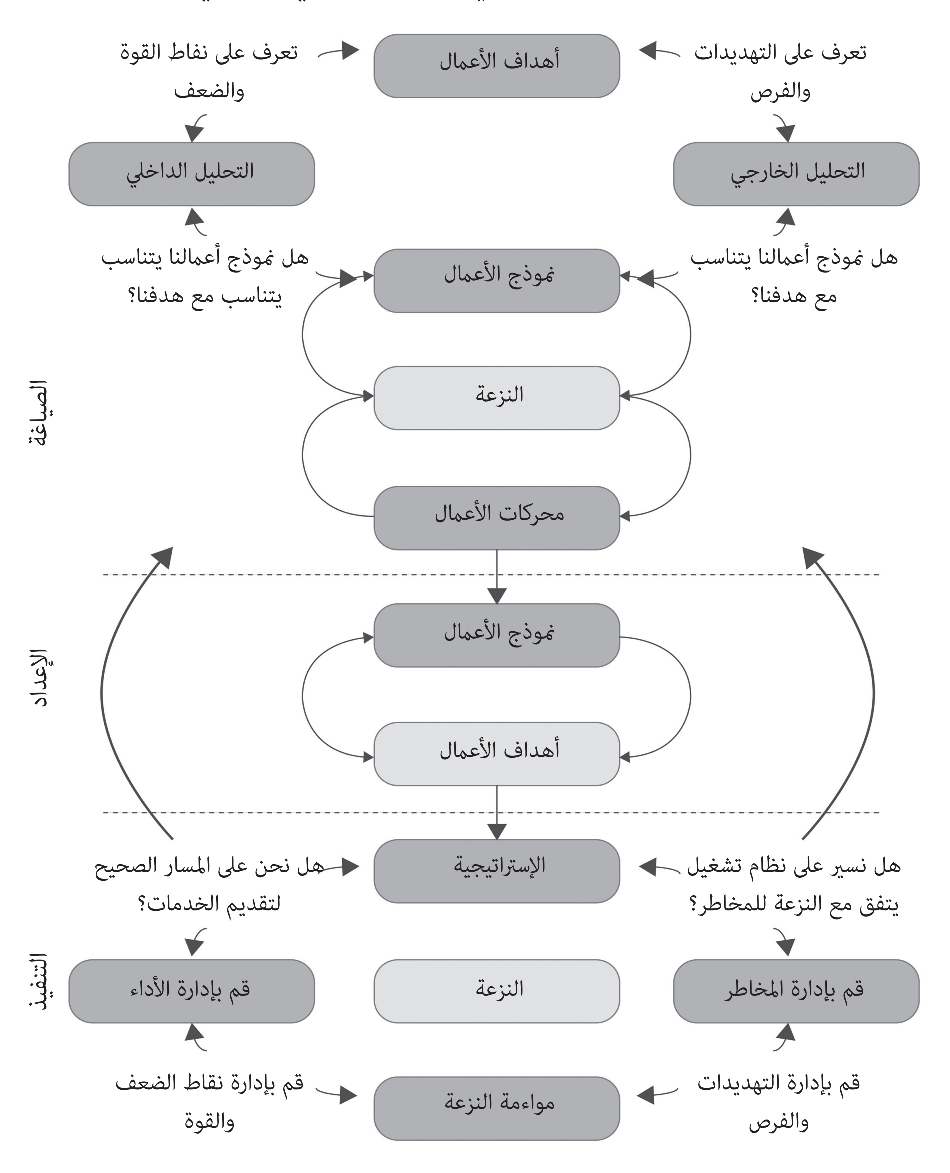
- تحديد سياق الأعمال.
- مراجعة نموذج الأعمال.
- بالنظر إلى سياق الأعمال ونموذج الأعمال، ما هو مقدار النزعة للمخاطرة اللازم لتحقيق أهداف الأعمال؟
- ما هي محركات الأعمال؟

وضع الإستراتيجية:

- وضع أهداف محددة للأعمال بناء على الإستراتيجيات عالية المستوى.
- تحديد أهداف معينة للأعمال وتقبل معين للمخاطر فيما يتعلق بالكيانات المحددة.
- تخصيص الموارد النادرة لكل وحدة وفئة من فئات المخاطرة، وخطوط المنتجات، إلخ.

الشكل رقم ٤-٢

يجب تضمين النزعة للمخاطرة في الإطار الإستراتيجي التنظيمي



تنفيذ الإستراتيجية:

- المراقبة المســتمرة لما إذا كانت المنظمة تسير على المســار الصحيح نحو تحقيق أهداف أعمالها.
- ضــمان عمل المنظمــة ضمن نطاق النزعــة للمخاطرة في إطار ســعيها لتحقيق أهداف أعمالها، أي أنها لا تبالغ في المخاطرة أو تتقاعس عن أخذ القدر الكافي منها.
- تحقيق المواءمة بين برنامج التغيير والبرنامج الإستراتيجي.
- تنفيذ العملية –أي التنفيذ اليومي للإستراتيجية– على المستوى التشغيلي.

الأهمية الإستراتيجية للنزعة للمخاطرة:

حســبما نرى، فإن عنصر النزعة للمخاطرة يعد عنصراً أساســياً في عقلية الإســتراتيجية الخاصة بإدارة الأداء على أســاس المخاطر وذلك لسبب واحد بسيط، إن فشل المنظمات في الوصــول إلى فهم كامل للنزعة للمخاطرة وإلى دمجها بالكامل في تنفيذ إســتراتيجياتها يعد أحد الأســباب الأساســية التي تؤدي إلى إخفاق الشركات. ومما لا شــك فيه أن الافتقار إلى الصلابة المناسبة - فيما يتعلق بإدارة النزعة للمخاطرة - كان أحد العوامل التي أثرت بشدة في الأزمة الائتمانية، حســبما أثبتته دراســة حالة البنك الملكي الإســكتلندي الواردة في هذا الفصل (الإطار رقم ٤-١).

الإطار رقم ٤-١

إخفاق البنك الملكي الإسكتلندي: الإستراتيجية والنزعة للمخاطرة.

في مارس ٢٠٠٠، استحوذ البنك الملكي الإسكتلندي على بنك ناتويست NatWest البريطاني من خلال صفقة بلغت قيمتها ٢١ مليار جنيه إسترليني، وكانت تلك الصفقة حينئذ هي أكبر عملية حيازة في تاريخ المصارف البريطانية. وقد كانت تلك الحيازة في حينها بمثابة ضربة ماهرة فيما يتعلق بالإستراتيجية والتنفيذ. ومن ثم بدأت "فترة ذهبية" في تاريخ البنك الملكي الإسكتلندي الذي قارب عمره الثلاثمائة عام. وبدأ البنك الملكي الإسكتلندي إستراتيجية طموحة للتحول من مجرد شركة تقدم خدماتها المالية على الصعيد الإقليمي، إلى أخرى ذات طابع عالمي وقدرة على إدارة النمو القوي في الإيرادات. وقد ارتفع سعر سهم البنك الملكي الإسكتلندي وكان أداؤه جيداً في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، وبحلول عام ٢٠٠٧ كان معظم المحللين ينظر إلى البنك - الذي أصبح حينئذ بنكاً دولياً - باعتباره بنكاً ناجحاً لأقصى حد. فعلى سبيل المثال:

- من عام ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٧، ارتفع ربح السهم من ٥٠ بنساً تقريباً إلى ما يقارب ٢٥٠ بنساً.
- في عام ٢٠٠٧، حقق البنك الملكي الإسكتلندي رقماً قياسياً في الربح التشغيلي للمجموعة، بلغ ١٠٫٣ مليار جنيه إسترليني (٧٫٧ مليار جنيه إسترليني بعد خصم الضريبة).
- رفع البنك الملكي الإسكتلندي أصوله بـ ٢٩ ضعفاً بين عامي ١٩٩٨ و٢٠٠٨ (ارتفعت الأصول في المتوسط بنسبة ٤١٪ في السنة).
- لم يكن البنك قبل استحواذه على ناتويست ضمن أهم ٢٠ بنكاً عالمياً، بحسب الرسملة السوقية، ثم أصبح يحتل المركز التاسع على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٠٧.

عندما حلت الأزمة والكارثة الائتمانية أفلس البنك الملكي الإسكتلندي في أكتوبر عام ٢٠٠٨. وللحيلولة دون انهياره، قامت الحكومة البريطانية بضخ ٤٥٫٥مليار جنيه استرليني كحقوق ملكية (لم تتجاوز قيمته ما يقارب ٢٠مليار جنيه إسترليني في ديسمبر ٢٠١١) وتم تأميم البنك الملكي الإسكتلندي جزئياً. وبشكل عام انخفض سعر سهم البنك مما يزيد على ٧٠٠ بنس في مطلع ٢٠٠٧ إلى ما يقارب ٢٠ بنساً في أواخر ٢٠١١.

يعد إخفاق البنك الملكي الإسكتلندي أحد الانهيارات البنكية الأسوأ سمعة من بين تلك التي أفلست بسبب الأزمة الائتمانية. فذلك لم يؤد فقط إلى التأميم الجزئي للبنك الذي كان في السابق مسيطراً على سوق الأسهم؛ بل إنه أيضاً أدى إلى انهيار كارثي لسمعته. قام معهد السمعة Reputation Institute بعمل دراسة عام ٢٠١١ ضمت ٢٦٠ شركةً مرتبةً بحسب السمعة وكان البنك الملكي الإسكتلندي يحتل المرتبة الأخيرة.[٩] وسوف يتطلب التعافي المالي والسوقي واسترداد السمعة الحسنة خوض طريق طويل وقاس.

ولكن ما هو الخطأ الذي وقع؟

يجيب تقرير هيئة الخدمات المالية البريطانية (FSA) - الذي صدر في ديسمبر ٢٠١١ تحت عنوان إخفاق البنك الملكي الإسكتلندي The Failure of the Royal Bank of Scotland - عن هذا السؤال بتفصيل كبير (وصل إلى ٤٣٥ صفحة). لقد كان السبب المباشر لإخفاق البنك الملكي الإسكتلندي هو السحب غير الاعتيادي للودائع ووهن عملية صنع القرار؛ ولا سيما فيما يتعلق بالمخاطرة التي كانت سبباً رئيسياً وراء الإخفاق إلا أن التقرير لم يشر إلى الأسباب الأوسع نطاقاً ولا سيما ما يلي:

- كانت اللوائح الاحترازية الأساسية التي طبقتها هيئة الخدمات المالية - وغيرها من الهيئات الرقابية الأخرى حول العالم - غير ملائمة على نحو خطير. وقد زاد ذلك من احتمال وقوع أزمة مالية عالمية في وقت ما من الأوقات.
- وضعت هيئة الخدمات المالية فلسفة ونهجاً للإشراف على الشركات الأكثر تأثيراً ولا سيما البنوك الكبرى، وقد نتج عن تلك الفلسفة وذلك النهج عدم التصدي للقرارات السيئة للبنك الملكي الإسكتلندي بالقدر الكافي. وأدى النهج الإشرافي إلى عدم كفاية التركيز على المسائل الاحترازية الأساسية فيما يتعلق برأس المال والسيولة، ونوعية الأصول وعدم كفاية الاستعداد للتصدي للتقديرات الإدارية وتقييمات المخاطر.
- عند التأمل في الماضي نلاحظ أن القواعد الرأسمالية التي طبقتها هيئة الخدمات المالية كانت معيبة بشدة؛ لقد أتاحت للبنك الملكي الإسكتلندي أن يعمل بنسبة مديونية عالية على نحو خطير. وقد كان ذلك أحد الأسباب الرئيسية التي أدت لإخفاق البنك الملكي الإسكتلندي.
- لقد أدى الاعتقاد الخاطئ بأن الأسواق المالية كانت مستقرة أصلاً وأن نظام كفاية رأس المال الخاص بإطار بازل ٢ Basel II يمكن أن يضمن بذاته سلامة النظام البنكي، إلى افتراض أن المخاطر التي تطلبت إجراءات احترازية كانت ذات أولوية متدنية.

وعلى الرغم من ذلك، فقد وصف التقرير مجموعة كبيرة من القرارات السيئة التي اتخذتها إدارة البنك الملكي الإسكتلندي ومجلس إدارته. ومن بين القرارات الأكثر إثارة للدهشة قرار المضي قدماً في حيازة بنك ABN AMRO إيه. بي. إن أمرو عام ٢٠٠٧ مما لعب دوراً كبيراً في إخفاق البنك الملكي الإسكتلندي. كما قرر مجلس الإدارة أن يمضي قدماً في عملية الحيازة مع اتخاذ الحيطة الواجبة، التي يبدو أنها لم تكن كافية بالنسبة للمخاطر المترتبة على عملية الحيازة. وقد شكك التقرير في أن «الكثير من قراء التقرير سوف يدهشون من قراءة أن المعلومات التي أتاحها بنك إيه. بي. إن أمرو للبنك الملكي الإسكتلندي في إبريل ٢٠٠٧ وصلت إلى «ملفين وقرص مدمج». وأن البنك الملكي الإسكتلندي فشل إلى حد كبير في مساعيه للحصول على المزيد من المعلومات غير المتاحة للعامة".

لقد كانت الحيازة إحدى العوامل الرئيسية التي أدت إلى الإخفاق: لقد خاض البنك الملكي الإسكتلندي الأزمة مع اعتماده الكلي على التمويل بسعر الجملة. وكانت فجوة التمويل بالجملة قصير الأجل لدى البنك هي إحدى أكبر الفجوات في مجموعة البنوك المناظرة له، كما أنه كان أكثر اعتماداً على التمويل السريع والتمويل غير المضمون من معظم نظرائه. وقد زاد حيازة البنك على بنك «إيه. بي. إن أمرو» من اعتماده على التمويل بسعر الجملة قصير الأجل.

وبحلول مطلع ٢٠٠٧، زاد تعرض البنك الملكي الإسكتلندي لحالات شديدة المخاطر، تضمنت مخاطرة الائتمان في محفظة التداول الخاصة بالبنك؛ وتبع ذلك صناعة البنك لقراره الإستراتيجي في أواسط عام ٢٠٠٦ والذي اقتضى التوسع الشامل في نشاطه الخاص بالائتمان المركب. وزادت الحيازة على بنك «إيه. بي. إن أمرو» من تعرض البنك الملكي الإسكتلندي لتلك الأصول تماماً كما أصبحت أنشطة تداول الائتمان أقل جاذبية. وقد جعل ذلك الشركة أكثر عرضة لبواعث قلق السوق.

وتدهورت بالطبع أسواق الائتمان المنظمة اعتباراً من ربيع عام ٢٠٠٧ وحتى سنوات لاحقة. وكان البنك الملكي الإسكتلندي مثل الكثيرين غيره محتفظاً حينئذ بمراكز كان مقدراً لها أن تعاني من بعض الخسائر. وكان المحدد الأساسي لمقدار الخسارة هو مدى قدرة الشركة على توزيع مراكزها الحالية، أو مدى استعدادها لتحمل الخسائر مبكراً من خلال التحوط أو تصفية تلك المراكز. وكان البنك الملكي الإسكتلندي - طبقاً للتقرير- من أقل البنوك فاعلية في إدارة مراكزه خلال فترة الانهيار.

ومن الواضح أن البنك الملكي الإسكتلندي قد تعرض - فيما كان يسعى لتنفيذ إستراتيجيته الطموحة - للكثير من المخاطر الشديدة. وقد طرح تحليل هيئة الخدمات المالية أسئلة مهمة بشأن فاعلية دور مجلس إدارة البنك الملكي الإسكتلندي فيما يتعلق بالإستراتيجية. وورد في التقرير ما يلي:

بالنظر إلى نطاق طموحات النمو للبنك الملكي الإسكتلندي ولا سيما خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٧، فإنه من المعقول توقع أن يكون مجلس الإدارة قد طمأن نفسه أن إستراتيجية النمو مصممة بدرجة عالية جداً من التنبه للمخاطر المصاحبة لها. ولكن بالنظر إلى الماضي، لم يكن الوضع كذلك بشكل واضح وجلي.

وفيما يلي عينة من الدليل الذي أورده التقرير:

ذكر التقرير الخاص بـ «تقييم أداء مجلس الإدارة ولجنة المكافآت ولجنة الترشيحات ٢٠٠٥» أن ربع مجلس الإدارة لم يوافق على أن مراجعة مجلس الإدارة للمسائل الإستراتيجية وتقييمه لها - فيما يتعلق بالبيئة الحالية والمستقبلية للمجموعة - كانا مرضيين. وذكر أن أعضاء مجلس الإدارة رغبوا في الحصول على مزيد من الوقت لدراسة الإستراتيجية ومناقشتها، وأن عدداً منهم شعر بضرورة وجود تقرير رسمي

أو مناقشة رسمية بشأن النزعة للمخاطرة عند مراجعة الميزانية. وأشار تقرير ٢٠٠٦ إلى أن أعضاء مجلس الإدارة شعروا بأنه لم يكن هناك تبادل كاف للآراء أو مراجعة كافية بشأن النزعة للمخاطرة على مستوى مجلس الإدارة، وهو ما كان لازماً لمجلس الإدارة حتى يفصح عن مقدار نزعته للمخاطرة، وأن ثلثهم لم يبد عليه الرضا عن دور مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجية وتحديدها.

- لم تتضمن وثائق الإستراتيجية المقدمة لمجلس إدارة المجموعة - فيما يتعلق بالخدمات المصرفية والأسواق العالمية (Global Banking and Markets) - تحليلاً مفصلاً بشأن الأسواق ذات الصلة لدعم الطموحات المرتبطة بالنمو، أو بشأن المخاطر الضمنية الرئيسية. وتم إيجاز أثر المخاطر بشكل نمطي في نقطة واحدة لكل مبادرة، مع عدم تقديم أي معلومات بشأن كيفية التصدي للمخاطر العديدة المحددة أو تخفيفها. ولم يكن ثمة دليل على اعتراض إدارة المخاطر بأي شكل من الأشكال على المقترحات.

- قدم أحد المستشارين الذين ساهموا في البرنامج التنفيذي للبنك الملكي الإسكتلندي تغذية مرتجعة، تُفيد بأن البنك كان متفرداً بين البنوك الكبيرة لاحتوائه العديد من "متسلقي التلال" مع افتقاره تقريباً لأي من "مكتشفي التلال". لقد كان ينظر للبنك باعتباره قوياً بشكل استثنائي لأنه ضم أشخاصاً كان يمكن التعويل عليهم في تنفيذ الإستراتيجية المتفق عليها، ولكنه كان أضعف بكثير من حيث قدرته على التفكير الإستراتيجي.

- لم ينخرط المختصون بإدارة المخاطر في البنك الملكي الإسكتلندي بالشكل الكافي في عملية صياغة الإستراتيجية، ولم يقوموا بإجراء أي تقييم للمخاطر إلى أن تم عرض الإستراتيجية على مجلس إدارة البنك. وحين تم عرض الإستراتيجية على مجلس الإدارة في يونيو ٢٠٠٦، تم تحديد المخاطر الرئيسية بأنها "مخاطرة سوقية من المنتجات التي ظهرت حديثاً ومن تعقد النماذج". ولم تجد هيئة الخدمات المالية أي دليل يوحي بأنه قد تم التوسع في هذا الوصف المختصر لتقديم المزيد من التفاصيل بشأن طبيعة المخاطرة، وكيف ومتى سوف تتخذ شكلاً محدداً؟ وما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتقليلها إلى أقصى حد ممكن.

وأشار التقرير إلى وجود نمط من القرارات التي يمكن على نحو معقول اعتبارها قرارات سيئة في مجلس إدارة البنك الملكي الإسكتلندي وفريق المسؤولين التنفيذيين مما أوحى باحتمالية وجود جوانب قصور ضمنية في: القدرات الإدارية ونمط الإدارة لدى البنك، وترتيبات الحوكمة، والضوابط والموازين، وآليات الإشراف والمواجهة، والثقافة، ولا سيما اتجاهها فيما يتعلق بالتوازن بين المخاطرة والنمو.

وأكدت هيئة الخدمات المالية للبنك الملكي الإسكتلندي على ضرورة اعتماده نظم إدارة المخاطر التي تطبق أفضل الممارسات وخصوصاً إجراء تحسينات على اختبار صلابة البنك لإثبات قدرته على تحمل

أي تراجع اقتصادي حاد، كما أكد على ضرورة قيام مجلس إدارة البنك - على وجه الخصوص - بدراسة ومناقشة نزعته للمخاطرة وبوضع الحدود الملائمة.

وبناءً على الوارد فيما سبق وغيره من الأدلة الأخرى، ورد في تقرير المراجعة الداخلي لحسابات مجموعة البنك الملكي الإسكتلندي - الذي تم تقديمه إلى رئيس مجلس الإدارة في يوليو ٢٠٠٨ - الآتي: "بناءً على مراجعتنا ومقابلاتنا مع أعضاء مجلس الإدارة يمكن للمناقشات حول الإستراتيجية أن تمتد لتشمل المزيد من التحليل للخيارات الإستراتيجية والمخاطر المصاحبة لها. ويمكن أيضاً دعم تلك المناقشات بتقويمات لمستويات المخاطر الحالية مقابل النزعة للمخاطرة" و«يجب أن يتضمن ذلك طبيعة ونطاق المخاطر التي سيكون المجلس مستعداً لخوضها».

وأخيراً، فقد أصبحت المخاطر ولا سيما النزعة للمخاطرة أحد بنود جدول أعمال مجلس البنك الملكي الإسكتلندي.

ملاحظة: تستند دراسة الحالة هذه على تقرير إخفاق البنك الملكي الإسكتلندي المعد الذي أعدته هيئة الخدمات المالية في ديسمبر ٢٠١١، بالإضافة إلى بعض المواد الأخرى.[١٠]

يرجع الإخفاق الكارثي لمنظمات الخدمات المالية إلى شبكة معقدة من الأسباب. ومع ذلك، فقد كان فشلها المنهجي في وصف وتحديد معايير مقدار المخاطرة -التي كان من الحصافة قبولها والتعرض لها، فيما كانت تسعى تلك المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية- هو أحد الأسباب الرئيسية في تلك الشبكة.

وورد في الورقة البيضاء قيادة الفكر في فهم وإيصال النزعة للمخاطرة Thought Leadership in Understanding and Communicating Risk Appetite -الذي نشرته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO) عام ٢٠١٢- الآتي: "لقد كانت المشكلة الأساسية التي أدت إلى وقوع الأزمة المالية الحالية هي أنه بالرغم من وضع الأهداف إلا أن عنصر النزعة للمخاطرة لم يذكر، ولم يتم تحديد الأطراف المسؤولة حال تكبد المخاطر، وتتابع الشرح كيف أن فهم النزعة للمخاطرة لربما كان ساعد في تفادي الكارثة الاقتصادية (ويمكن البرهنة على أنها أزمة سياسية واجتماعية) التي تلت ذلك:

لقد أثبت التاريخ أنه عندما لا يتم أخذ النزعة للمخاطرة في الاعتبار (ولا سيما في برامج التعويض عن الخسائر) فإن المنظمة غالباً ما تعاني من مخاطر أشد مما تتوقع. وعلى سبيل المثال، لو أن المؤسسات المالية قامت بالإعلان عن النزعة للمخاطرة بكل وضوح فيما يتعلق بالأدوات المالية المدعمة برهن عقاري غير مضمون، فغالباً ما كانت إداراتها ومجالس إداراتها ستطرح أسئلة معينة؛ مما كان سيؤدي إلى تحديد المخاطر على نحو أفضل، ومن أمثلة تلك الأسئلة ما يلي:

- ماذا لو اختلفت حالات تدهور سوق الإسكان (انخفاض الأسعار وزيادة العرض) عن النموذج التاريخي؟
- ماذا لو تدهورت الرهون العقارية بشكل منهجي، وكانت مرتبطة على نحو وثيق بإحدى المناطق التي نستثمر فيها؟
- هل يمكن أن تولد قرارات معينة - اتخذها بعض مسؤولينا التنفيذيين - مخاطرَ معينة تتجاوز نزعتنا للمخاطر؟"[11] انظر أيضاً الإطار رقم (٤-٢) بخصوص دور الإدارة ومجالس الإدارات في تحديد النزعة للمخاطرة.

وهذا لا ينطوي في ذاته على عدم وجود النزعة للمخاطرة؛ بل ينطوي فقط على الاعتراف بدوره في الإســتراتيجية وفي الإفصاح عنها، من المعقول فعليــاً القول بأن العديد من البنوك التي أفلســت كانت تتبنى مبدأ النزعة للمخاطرة ومــع ذلك لم تكن إدارة تلك النزعة نحو المخاطــرة، أو وضــع معايير لها جزءاً من تفكيرهم، لأنهم أخفقوا أساســاً في إدراك خوضهم لمخاطر شــديدة. وكان الاعتقاد الســائد قبل الأزمة الائتمانية هــو أن آليات التورق كانت تعني البيع مع المخاطرة وفي نفس الوقت تعويض رأس المال دون أي تعرض يذكر للمخاطر. وبالفعــل، خلص أحد التقاريــر التي قدمتها وحدة البحوث الاقتصاديــة التابعة لمجلة ذي إيكونوميست Economist Intelligence Unit في ٢٠٠٧، إلى أن إدارة المخاطر (وخصوصاً المخاطر المالية) لم تعد هي القضية الأساسية بالنسبة لقادة القطاع المصرفي. لقد كانت إدارة المخاطــر لكافة النوايا والأغراض "مصنفة". [١٢] وإذا لم تعد إدارة المخاطر ذات أهمية، فما الداعي لمجرد التفكير في مسألة النزعة للمخاطرة والاهتمام بوضعها في نطاق حدود معينة؟

الإطار رقم ٤-٢

استعراض عام قدمته COSO لإدارة النزعة للمخاطرة.

شـــددت COSO في ورقتهـــا البيضاء في فهم وإيصـــال النزعة للمخاطـــرة Understanding and Communicating Risk Appetite على أنه ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية - عند تحديد النزعة للمخاطرة - اتخاذ الخطوات الثلاث التالية:

١-تحديد النزعة للمخاطرة.

٢-إيصال النزعة للمخاطرة.

٣-متابعة النزعة للمخاطرة وتحديثها.

١-تحديد النزعة للمخاطرة:

لا يعني تحديد النزعة للمخاطرة أن تتحاشى المنظمة المخاطر كجزء من مبادراتها الإســتراتيجية؛ بل على العكس تماماً، فكما تضع المنظمات أهدافاً مختلفة؛ فإنها بالمثل تقوم بتحديد مقادير مختلفة للنزعة للمخاطــرة فلا يوجد بيان معياري أو عام للنزعة للمخاطرة ســائر على كافة المنظمات، كما أنه لا توجد نزعة "صحيحة" للمخاطرة. بل إن على الإدارة ومجلس الإدارة اعتماد خيارات معينة عند تحديد النزعة للمخاطرة مع إدراك المقايضات التي ينطوي عليها التقبل الأعلى أو الأقل للمخاطر.

٢-إيصال النزعة للمخاطرة:

هناك العديد من الأســاليب الشــائعة التي تســتخدم في إيصال النزعة للمخاطرة. أولها إعداد بيان عام للنزعة للمخاطرة يتســم بالشــمول والوصف الكامل والكافي؛ حتى يتســنى لوحدات المنظمة إدارة مخاطرها على نحو يوائم إطار هذا البيان. والأســلوب الثاني هو إيصال النزعة للمخاطرة لكل مجموعة رئيسية من أهداف المنظمة. أما الأسلوب الثالث، فهو إيصال النزعة للمخاطرة لفئات المخاطر المختلفة.

٣-متابعة النزعة للمخاطرة وتحديثها:

بمجــرد أن يتم إيصال النزعة للمخاطرة ينبغــي على الإدارة حينئذ بدعم من مجلس الإدارة أن تعيد النظــر فيها وتعززها. فلا يجــوز أن يتم تحديد النزعة للمخاطرة مرة واحدة ثم تترك بدون أي مراجعة. بــل إنــه يتعين مراجعتها فيما يتعلق بكيفية عمل المنظمة ولا ســيما إذا تغير نمــوذج أعمال الكيان ذي الصلة.

يجب على الإدارة أن تتابع الأنشطة لتتحقق من مواءمتها مع النزعة للمخاطرة، من خلال مزيج من المراقبة المستمرة والتقييمات المستقلة. ويمكن لقسم المراجعة الداخلي أن يدعم الإدارة في عملية المراقبــة هــذه. وإضافة إلى ذلك ينبغي على المنظمات عند مراقبتهــا للنزعة للمخاطرة أن تركز على خلق ثقافة وعي بالمخاطر وترمي إلى أهداف متوائمة مع تلك الخاصة بمجلس الإدارة.

هذا النص منقول من الورقة البيضاء فهم وإيصال النزعة للمخاطرة، د.لاري ريتنبرغ Lary Rittenberg و فرانك مارتنز Frank Martens، لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي، يناير ٢٠١٢.[١٣] ولقد كشفت الأحداث التي أعقبت نشر ذلك التقرير مباشرة جوانب النقص في هذا النهج التي تكاد لا تعد ولا تحصى بل وكشفت عما ينطوي عليه من غرور.

وقــد شرحنــا في الإطار رقــم (٤-١) الدور الــذي لعبه الفشــل في إدارة المخاطر - ولا ســيما النزعة للمخاطرة - في الســقوط المروع للبنك الملكي الإســكتلندي من مكانته العالية. ولكن ينبغي ملاحظة أن البنك الملكي الإســكتلندي حين اتخذ إجراءاته شــديدة الخطورة إنما فعل ذلك من أجل تنفيذ إستراتيجية طموحة تم إطلاقها عام ٢٠٠٠ من أجل تحويل البنك من مجرد بنك إقليمي إلى آخر عالمي. وبحلول عام ٢٠٠٧، كان قد أصبح أحد أكبر عشرة بنوك في العالم من حيث الرسملة. وإضافة إلى ما سبق، كان البنك الملكي الإســكتلندي يســعى في نفس الوقت إلى تحقيق نمو كبير في الإيرادات، وهو الأمر الذي أثبت أيضاً مهارته فيه. وفي المجمل، لقد بدا أن الإستراتيجية كانت قيد التنفيذ، حسبما أثبت ذلك الارتفاع في سعر ســهم البنك بالإضافة إلى تصفيق الاستحســان الذي فاض على البنك وقادته. ولكن كل ذلك كان وهماً فإعصار الأزمة الائتمانية الذي حل عام ٢٠٠٨ بدد بكل ذلك ولم يمنعه أي شيء من أن يعصف بالبنك.

وتعــد قصة البنك الملكي الإســكتلندي مثالاً قويــاً على الحاجة الملحة إلى أســلوب جديد للدمج بين الإســتراتيجية والمخاطر، مثل إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر الذي نقوم بعرضه كما أن البنك الملكي الإسكتلندي ليس هو المثال الوحيد.

تعريف النزعة للمخاطرة:

ما الذي نعنيه بالنزعة للمخاطرة على وجه التحديد؟ قبل أن نستعرض التعريفات ينبغي إدراك أن النزعة للمخاطرة ليســت أسلوباً أو تدخلاً مستوحى من مشورة ما لتحسين الأداء مما تختاره المنظمات أو تنبذه حسبما تراه ملائماً. إن النزعة للمخاطرة هي جزء طبيعي ويومي من أداء الأعمال.

تعد النزعة للمخاطرة إحدى العناصر التي تنطوي عليها كافة القرارات التي يصنعها المديرون. يعترف المديرون باحتمالية النجاح والفشل؛ ومن ثم يعتمدون خيار المضي قدماً أو التوقف عن اتخاذ إجراء معين بناءً على مقدار المخاطرة التي هم مستعدون للتعرض لها في إطار مساعيهم لتأمين المخرجات الإستراتيجية المرجوة، تلك هي النزعة للمخاطرة، سواءً تم أم لم يتم الاعتراف بذلك المصطلح رسمياً وإدارته.

وينبغـــي أيضاً ملاحظــة أن بعض المخاطر لا يمكن تفاديها ولا تســتطيع المنظمــة إدارتها في حدود المســتوى المحتمل. وعلى ســبيل المثال، يجب على الكثير من المنظمات أن تتقبل وجود مخاطرة ناشئة عن الأعمال الإرهابية التي ليس بوسعهم السيطرة عليها. وفي هذه الحالات، يتعين على المنظمة أن تعد خططاً للطوارئ من أجل تقليل عواقب تلك الحوادث إلى الحد الأدنى.

تعريف COSO للنزعة للمخاطرة:

ســوف نقوم أولاً في إطار تعريفنا للنزعة للمخاطرة بدراســة التعريفات طبقاً لأُطر المخاطر ومعاييرها التــي تم تناولها بشــكل رئيسي في الفصل الثالث، بدءاً من التقرير الــذي نشرته COSO عام ٢٠٠٤: إدارة المخاطر في الشركات – الإطار المتكامل Enterprise Risk Management: An Integrated Framework.

لقــد عملت COSO على تضمين النزعــة للمخاطرة كعنصر مهم من عنــاصر تعريفها العام لإدارة المخاطر في الشركات:

إن إدارة المخاطر في الشركات هي عملية يقوم بتنفيذها مجلس إدارة الشركة وإدارته وباقي موظفيه وتُســتخدم في وضع الإستراتيجية وعلى مستوى المنظمة بأكملها، ويتم تصميمها على نحو يسمح بتحديد الأحــداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيــان، وبإدارة المخاطر حتى تكون ضمن نطاق النزعة للمخاطرة حتى يتوفر ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان.

وعــلى نحو أكثر تطويراً، عرفــت COSO النزعة للمخاطرة بأنها مقدار ونــوع المخاطرة التي يقبل الكيان التنظيمي خوضها على مدار فترة زمنية محددة من أجل تحقيق أهداف تلك الإستراتيجية.[١٤]

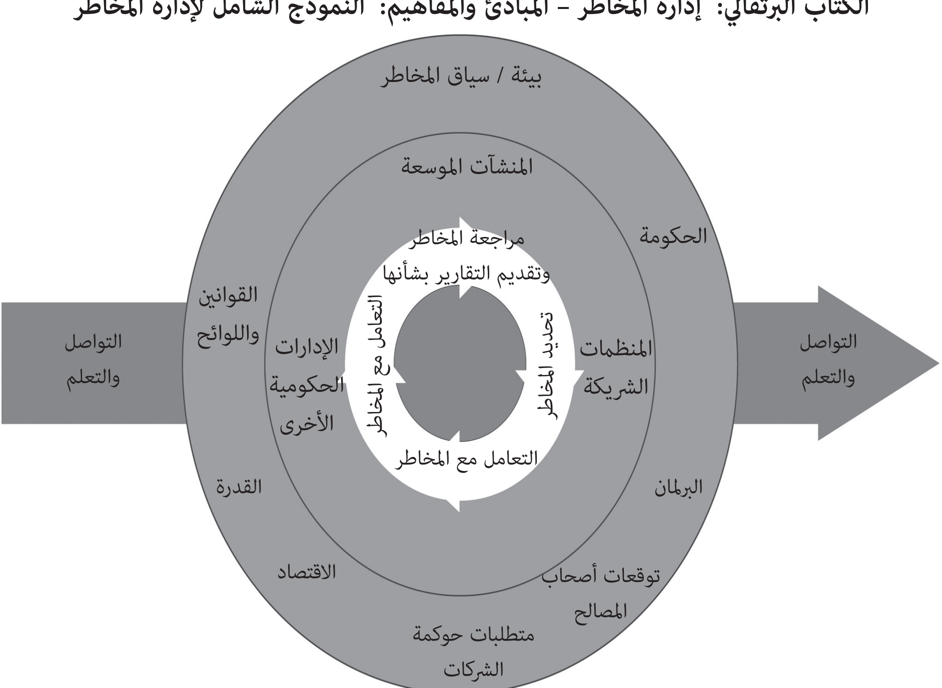
ويعد تعريف COSO مفيداً لأنه يشــير إلى الأسئلة كافة «ما هو؟ ومَن؟ ومتى؟ ولماذا؟» المتعلقة بالنزعة للمخاطرة:

- ما هو: مقدار المخاطرة ونوعها.
- من: الكيان التنظيمي.
- متى: على مدار فترة زمنية محددة.
- لماذا: لتحقيق أهداف الكيان الإستراتيجية.

وقد أوصت COSO بضرورة قيام الإدارة بأخذ نزعة الكيان للمخاطرة في الاعتبار عند تقويم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف وإنشاء آليات إدارة المخاطر.

الشكل رقم ٤-٣

الكتاب البرتقالي: إدارة المخاطر – المبادئ والمفاهيم: النموذج الشامل لإدارة المخاطر



تعريف الكتاب البرتقالي للنزعة للمخاطرة:

يشير الكتاب البرتقالي: إدارة المخاطر – المبادئ والمفاهيم باستفاضة، الذي نشرته وزارة الاقتصاد والمالية، عام ٢٠٠٤ - وتسمى هذه الإدارة باسم هير ماجستي تريجري - إلى النزعة للمخاطـرة، حيث خصص فصلاً كاملاً من فصوله العشرة لهذه المســألة وحدها. ويشــدد الكتاب في وصفه لنموذجه الشامل لإدارة المخاطر (الشكل رقم ٤-٣) على الآتي:

يجــب أن يعمــل النموذج بأكمله في بيئة يكون قد تم فيهــا تعريف النزعة للمخاطرة. ويعد مفهوم النزعة للمخاطرة - الذي ينظر إليه باعتباره «غطاء» على مستوى هذا النموذج بأكمله - عنصراً أساسياً لإدارة المخاطر بفاعلية، ومن الضروري أخذه في الاعتبار قبل الانتقال إلى دراسة كيفية التعامل مع المخاطر.

يشير الكتاب إلى تعريف النزعة للمخاطرة:

يمكن التعبير عن النزعة للمخاطرة على أفضل نحو كسلسلة من الحدود التي صرحت بها الإدارة والتي تقدم لكل مستوى من مستويات المنظمة دليلاً واضحاً بشأن حدود المخاطر التي يمكنهم خوضها سواءً أكان اهتمامهم منصباً على تهديد ما وتكلفة معالجته أو على فرصة معينة وتكاليف محاولة استغلالها.

وهو يضيف أن «نزعة أي منظمة للمخاطرة ليست بالضرورة أمراً ثابتاً وخصوصاً أن مجلس الإدارة سوف يتمتع بحرية تنويع مقدار المخاطرة التي يقدر على خوضها طبقاً للظروف القائمة حينها».

ويُعّرف الكتاب النزعة للمخاطرة في وصف قصير بأنه «مقدار المخاطرة الذي يعد محتملاً ومبرراً».[١٥]

قاعدة الممارسة لإدارة المخاطر من تعريف مؤسسة المعايير البريطانية للنزعة للمخاطرة British Standard Institution:

لم يرد في معيار الأيزو ٣١٠٠٠ إدارة المخاطر - المبادئ والتوجيهات المنشور عام ٢٠٠٩ أي ذكر عن النزعة للمخاطرة، وهو أمر يعده الكثير من المراقبين (ومن ضمنهم مؤلفا هذا الكتاب) خاطئاً ويرونه إغفالاً غريباً.[١٦] ومع ذلك، فإن قانون الممارسة لإدارة المخاطر الذي نشرته مؤسسة المعايير البريطانية، BS٣١١٠٠:٢٠٠٨، والذي وجه التفكير الذي شكل الأيزو ٣١٠٠، عَّرف النزعة للمخاطرة بأنها: «مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مستعدة للسعي إليها وقبولها وتحملها». ويربط هذا المعيار أيضاً بين النزعة للمخاطرة من ناحية والإستراتيجية والحوكمة من ناحية أخرى، مشيراً في هذا الصدد إلى الآتي: «إن دراسة النزعة للمخاطرة وتطويرها يمكّن أي منظمة من زيادة عوائدها حيث تخوض المخاطرة على النحو الأمثل وتقبل المخاطر المحسوبة في نطاق ملائم من الصلاحية».[١٧]

تعريف إطار (إدارة الأداء على أساس المخاطر) للنزعة للمخاطرة:

نحن نعتقد أنه في نطاق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، تحتاج الشركات إلى تعريف أشمل قليلاً من التعريفات المقترحة أعلاه. ونحن نصف النزعة للمخاطرة بأنها:

«مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مستعدة لقبولها بل وينبغي عليها خوضها حتى تحقق أهدافها الإستراتيجية؛ ومن ثم تخلق قيمة مضافة لحقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين».

تعبر تلك الإضافة في تعريفنا للنزعة للمخاطرة وهي عبارة «بل وينبغي عليها خوضها» عن أن المخاطرة جزء متأصل من تنفيذ الإستراتيجية وخلق القيمة المضافة، فالمخاطرة لا تتعلق فقط بتفادي الخسائر المحتملة، ولكنها أيضاً تتعلق باستغلال الفرص التي يجب اقتناصها إذا ما تم تنفيذ إستراتيجية رابحة.

النزعة للمخاطرة وتحمُل المخاطرة:

إننا نشدد أيضاً على أن النزعة للمخاطرة ليست كتحمل المخاطرة على الرغم من أنه كثيراً ما يتم الخلط بينهما. وحتى نكون صرحاء، فإنه لا يوجد إجماع بين خبراء المخاطر بخصوص الفرق بينهما. تُمكن النزعة للمخاطرة مجلس الإدارة والفريق التنفيذي من تحديد مقدار المخاطرة الذين هم مستعدون لخوضها، ويعد هذا قراراً إستراتيجياً. أما تحمل المخاطرة فهي مسألة تنفيذية بشكل أكبر وتتعلق بتحديد مستويات التحمل حول مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs). وسوف نتناول تحمل المخاطر وعلاقته بالنزعة للمخاطرة بالتفصيل في الفصل السابع. أما الآن، فسوف نعرض هذا التعريف المفيد الذي نتفق معه بالكلية والمأخوذ من الورقة البيضاء لـ COSO: قيادة الفكر في فهم وإيصال النزعة للمخاطرة :Leadership in Understanding and Communicating Risk Appetite

هناك علاقة بين تحمل المخاطر والنزعة للمخاطرة ولكنهما يختلفان من ناحية واحدة أساسية هي أن تحمل المخاطر يمثل تطبيق النزعة للمخاطرة على أهداف محددة. ويُعرف تحمل المخاطرة بأنه: المستوى المقبول لتفاوت المخاطرة فيما يتعلق بتحقيق هدف معين، وغالباً ما تكون أفضل طريقة لقياسه هي استخدام نفس الوحدات المستخدمة في قياس الهدف ذي الصلة.

وعند تحديد تحمل المخاطرة، تراعي الإدارة الأهمية النسبية للهدف ذي الصلة، وتعمل على تحقيق المواءمة بين مستويات احتمال المخاطر والنزعة للمخاطرة. ويساعد العمل في نطاق مستويات تحمل المخاطرة على ضمان بقاء الكيان ضمن نطاق رغبته للمخاطرة، وبالتالي ضمان تحقيق الكيان لأهدافه.

وفي حين أن النزعة للمخاطرة مصطلح شامل، فإن تحمل المخاطر يعد ذا طابع تكتيكي وتنفيذي.[١٨]

تعريفنا لتحمل المخاطرة:

نُعـرف تحمل المخاطرة - في سـياق إدارة الأداء على أسـاس المخاطر - بأنه «المسـتوى المقبول لتفاوت خوض المخاطرة أثناء السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية».

وضع بيان للنزعة للمخاطرة:

سـنقوم الآن بتلخيص عملية تعريف النزعة للمخاطرة الخاصة بالمنظمة وكيفية ضمان ربط ذلك بالإسـتراتيجية حيث إنها مسـألة في غاية الأهمية. وسوف نقوم بذلك من خلال شرح كيفيـة وضع بيان للنزعة للمخاطرة مكون من سـبع خطـوات حيث يصف بوضوح ويضع معايير ومقدار المخاطرة التي يُسمح للمنظمة أن تخوضها في سعيها لتحقيق أهدافها الإسـتراتيجية. ويعد بيان النزعة للمخاطرة فعالاً أيضاً في ضمان إبداء الموظفين لسـلوكيات موائمة لسياسـة النزعة للمخاطـرة في المنظمة، وذلك عند صناعتهم للقـرارات واتخاذهم الإجراءات اليومية.

لاحظ النصيحة الواردة في ورقة COSO بخصوص النزعة للمخاطرة:

لا يوجـد بيان معيـاري أو عام للنزعة للمخاطرة سـائر على المنظـمات كافة، كما أنه لا توجـد نزعة «صحيحة» للمخاطرة بـل إن على الإدارة ومجلـس الإدارة اعتماد خيارات معينة، عند تحديد النزعة للمخاطرة مع إدراك المقايضات التي تساهم بدورها في ارتفاع أو انخفاض النزعة للمخاطرة.

ولصياغـة الأمـر بطريقة أخرى فإنـه لا يجوز وضع بيان النزعـة للمخاطرة والعمل به ببسـاطة دون بـذل مجهود يُذكر، فهذا البيان يتطلب أن يتناقـش مجلس الإدارة والفريق التنفيذي نقاشاً ثرياً ومركزاً. وهناك سبع خطوات لوضع بيان النزعة للمخاطرة هي:

١- حدد محركات الأعمال الأساسية في شركتك.

٢- حدد مستويات المخاطر بناء على محركات الأعمال الأساسية.

٣- حدد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية.

٤- حدد مجموعة من المخاطر الرئيسية وقيمها.

٥- وائم بين الإستراتيجية والمخاطرة.

٦- ضع بيان النزعة للمخاطرة.

٧- متابعة المواءمة بين المخاطرة والنزعة للمخاطرة.

حدد محركات الأعمال الأساسية في شركتك:

تتعلــق الخطوة الأولى لوضع بيان فعال للنزعة للمخاطرة بقيام مجلس الإدارة بالتعاون مع الفريق التنفيذي بتحديد محركات الأعمال الأساسـية التــي تعد أكثر أهمية للمنظمة. وينبغي إتمام هذه العملية باعتبارها جزءاً من عملية صياغة الإستراتيجية.

تمثل محركات الأعمال المحركات الأساسية للقيمة الخاصة بالصناعة والمنظمة. وتستخدم هذه المحركات كأساس لتحديد نزعة المنظمة للمخاطر وأهدافها الإستراتيجية.

ولا توجد مجموعة محركات أعمال مناســبة لجميع المنظمات لأنها تختلف من صناعة إلى أخــرى، ومن قطــاع إلى آخر، فمحركات الأعمال المؤدية إلى نجــاح شركة ما من شركات البرمجيات ســتكون مختلفة عن تلك الخاصة بمحــال بيع الملابس بالتجزئة، أو تلك الخاصة بالبنــوك. ويمكن أن تُســتمد محركــات الأعمال من المجــالات المالية والقانونيــة والبيئية والاجتماعية ومجال المســاهمين وغير ذلك من المجالات الأخرى. وعلى ســبيل المثال يمكن لأي بنك أن يعد ما يلي محركات أعمال: رأس المال، والدخل، والســمعة، وعدم التأكد على المستوى التنظيمي، والابتكارات التكنولوجية، وذلك على سبيل المثال فحسب.

المحركات الأساسية:

بمــا أن عدد محركات الأعمال قد يكون كبيراً للغاية فإننا نقترح تركيزها في مجموعة من المحركات الأساســية – أي القليل المهم (قد يتراوح ما بــين واحد إلى ثلاثة) ذي التأثير الأكبر عــلى نجاح المنظمــة وبالتالي ينبغي إدارته عن كثب. ونحن نقترح أن تضع المنظمات قائمة طويلــة تضم محركات الأعمال الخاصة بصناعتها ثم تضــع أخرى تخص منظمتها (مع أخذ نمــوذج أعــمال المنظمة في الاعتبار – انظــر أدناه – ومخرجات التحليــل الرباعي SWOT وتحليل البيئة الخارجية والمحيطة PESTEL). ويبين الشــكل رقم (٤-٤) التحليل الرباعي وهو معد حســب منظــورات بطاقات الأداء المتوازن بينما يبين الشــكل رقم (٤-٥) عناصر تحليل البيئة الخارجية والمحيطة.

الشكل رقم ٤-٤

التحليل الرباعي المعد من منظورات بطاقات الأداء المتوازن

دليل التحليل الرباعي SWOT				
	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
الجانب المالي	نقاط القوة والضعف في الأداء المالي الحالي.		فرص نمو العائد وتحســين مستوى الإنتاجية لتضييق الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والأهــداف المالية الشاملة.	تهديدات الاستدامة أو تحسين الأداء المالي، وتهديدات المنافسين التي ستؤثر على إستراتيجية الدفاع وتحدد مدى وسرعة التحسن المطلوب.
العميل	نقاط القوة والضعف الموجودة لمقترحات القيمة وفقاً لتصور العملاء والمنافسين والسوق.		فرص توسيع قاعدة العملاء واستهداف أسواق جديدة وتحسين إستراتيجية تحصيص القيمة لدى العملاء وفقاً لتصورات العملاء ومتطلباتهم.	تهديدات لها علاقة بقضايا العملاء والمنافسين

الوضع الداخلي	نقاط القوة في العمليات التي نتفوق فيها.	فرص تحسين العمليات الداخلية لتحقيق الفرص الموضحة أعلاه.	تهديدات تتسبب فيها نقاط ضعف العمليات الداخلية.
النمو	نقاط القوة والضعف في الإمكانات الإستراتيجية والكفاءة لدى الموظفين /الثقافة.	فرص تطوير الإمكانات والقدرات والثقافة لترتيب الأولويات الإستراتيجية.	تهديدات ومخاطر تطوير الإستراتيجية نظراً لقصور في قدرات الموظفين وإمكاناتهم وثقافتهم وهيكلهم الوظيفي.

وبمجرد أن يتم إعداد هذه القائمة الطويلة ينبغي على الإدارة العليا أن تجري نقاشاً مركزاً من أجل التوصل إلى إجماع بشـأن المحركات الأكثر أهمية بالنسـبة للمنظمة، أي المحركات الأساسـية. وتستخدم هذه المحركات الأساسية في وضع إطار للنقاش حول تحقيق المواءمة بين المخاطـرة والإسـتراتيجية وتحديد نزعة المنظمـة للمخاطرة. ثم تُسـتخدم المحركات الأساسـية بعد ذلك في تحديد مسـتويات النزعة للمخاطرة باستخدام أوصاف بسيطة لكل مستوى، أي على سبيل المثال: منخفض ومتوسط ومرتفع وشديد. ويمكن تكييف الأوصاف المحددة وعدد المستويات بحيث تلائم أولويات المنظمة، والأمر المهم هو أنه بمجرد تحديد مسـتويات النزعـة للمخاطرة المتعـددة - المرتبطة عـلى نحو وثيق بالإسـتراتيجية - يتاح للمنظمة أن تمتلك الأسـاس للفهم المشـترك لخيارات المخاطرة المتاحة للمنظمة، والأسـاس للغُة المشتركة المستخدمة في التعبير عن النزعة للمخاطرة ومناقشة المخاطر بشكل عام.

الشكل رقم ٤-٥

عناصر تحليل البيئة الخارجية والمحيطة

التحليل السياسي	التحليل البيئي	التحليل التكنولوجي
التحليل السياسي.	انبعاثات الغازات الدفيئة.	آخر التطورات التكنولوجية.
مخاطر الغزو العسكري.	المخلفات الصلبة الناتجة.	أثر التكنولوجيا على تقديم المنتجات.
إطار العمل القانوني لإنفاذ العقود.	المخلفات السائلة التي يجري تصريفها.	الأثر على هيكل التكلفة.
حماية الملكية الفكرية.	القدرة على إعادة التدوير.	الأثر على هيكل سلسلة القيمة.
لوائح التجارة والتعريفات الجمركية.	استهلاك الطاقة.	معدل انتشار التكنولوجيا.
شركاء التجارة ذوو الأفضلية.	استهلاك المياه النظيفة.	
	البصمة البيئية الكلية.	
التحليل الاجتماعي	**التحليل الاقتصادي**	**التحليل القانوني**
العوامل الديموغرافية.	نوع النظام الاقتصادي في دول التشغيل.	قوانين مكافحة الاحتكار.
هيكل الطبقات الاجتماعي.	تدخل الحكومة في السوق الحرة.	معدلات الضرائب والحوافز.
التعليم.	المزايا النسبية للدولة المضيفة.	تحديد الأجور (الحد الأدنى للأجور والساعات الإضافية).
الثقافة (أدوار النوع الاجتماعي، ما إلى ذلك).	أسعار الصرف واستقرار عملة الدولة المضيفة.	أسبوع العمل.
روح ريادة الأعمال.	كفاءة الأسواق المالية.	المزايا الإجبارية للموظف.
الاتجاهات (الصحة، البيئة، الوعي، التغذية).	جودة البنية التحتية.	لوائح السلامة الصناعية.
الاهتمامات الترفيهية.	مستوى مهارات العمالة.	متطلبات تصنيف المنتجات.
	تكاليف العمالة.	
	مرحلة دورة الأعمال (مثل: الازدهار، الكساد، الانتعاش).	
	معدل النمو الاقتصادي.	
	الدخل التقديري.	
	معدل البطالة.	
	معدل التضخم.	
	معدل الفائدة.	

ويعد خلق هذا الفهم المشترك وهذه اللغة المشتركة مسألة مهمة لتمكين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي من أن يختاروا مســتوى المخاطرة – النزعة للمخاطرة – الذي يشــعرون بالراحــة حيالــه بفاعلية، ومن أن يقومــوا بإيصال النزعة للمخاطرة للمســتويات الأدنى في المنظمة بفاعلية، مع رسم «الاتجاه العام للمنظمة بداية من الأعلى» فيما يتعلق بالمخاطرة وتعيين حدود خوض المخاطرة بوضوح.

كما أصبح هذا الفهم أساســاً لعملية تقدير المخاطر لأن المحركات الأساسية ذاتها والتي يتم استخدامها في تحديد النزعة للمخاطرة تستخدم أيضاً في تحديد كيفية تقدير المخاطر في المنظمة.

متابعة التغييرات التي تطرأ على محركات الأعمال:

ينبغي على المنظمات أن تقيِّم ما إذا كانت محركات الأعمال نفسها تتغير بسبب العوامل الخارجية أم الداخلية، وإذا كان الأمر كذلك ينبغي عليها أن تتخذ الإجراء الملائم لذلك.

ومــن الأمثلة على ذلك أنه قبل وقوع الأزمــة الائتمانية، قام عددٌ من منظمات التجزئة المصرفية البريطانية بتقليل اعتماده على شبكة فروعه كقناة لجمع رأس المال في شكل ودائع من أجل تقديم قروض عادية وقروض عقارية إلخ. وبدلاً من ذلك، اختار الكثير منهم أموال سوق الجملة لجمع رأس المال. وقد اختاروا طريقة التمويل هذه لأن سوق التجزئة في ذلك الوقت كان شــديد التنافسية، وكان كل المشاركين يسعون بقوة وراء النمو، مع مراعاتهم في نفس الوقت للسيطرة بحرص على التكاليف.

وعــلى الرغم مــن أنهم ربما لم يعبروا عن ذلك صراحــة؛ إلا أن المنظمات التي تمكنت من الوصول إلى سوق الجملة كانت تقوم بذلك، لأنها كانت تعد رأس المال أحد محركاتها الأساسية وقامــت بتعديل نموذج أعمالها وفقاً لذلك. كما يدل هذا الإجراء على أن تلك المنظمات كان لديها نزعة نحو مستوى المخاطرة المصاحب للتمويل من خلال سوق الجملة؛ على الرغم من أن الأحداث السابقة أثبتت الجانب السلبي لعدم وضع معايير للنزعة للمخاطرة.

ابتعدت العديد من البنوك بعد حدوث الأزمة الائتمانية عن ســوق الجملة وركزوا من جديد على بناء شبكات فروعهم من أجل توليد التمويل مع إبقاء مستويات أقل بكثير من النزعة للمخاطرة على مستوى الصناعة وإبقاء رأس المال كمحرك أساسي.

نماذج الأعمال:

ينبغي على المنظمات أيضاً أن تدرك التغييرات التي تطرأ على نماذج الأعمال التي تصف بدورهـا الكيفيـة التي تولد بها المنظمة القيمـة وتقدمها وتقتنصها وتأخـذ القيمة صورة اقتصادية واجتماعية وغير ذلك من الصور الأخرى. ولقد أصبح ابتكار نماذج الأعمال مصدراً متزايـد الأهمية للميزة التنافسـية. وقد يكـون ابتكار نماذج الأعـمال مدفوعاً من داخل الصناعة حيث يقوم أحد المشـاركين الحاليين باتباع أسلوب مختلف عن نظرائه في الصناعة لخلـق القيمة وتقديمها واقتناصها، أو قد ينبـع من خارج الصناعة حيث يدخل واردٌ جديدٌ إلى السـوق عن طريق نموذج أعمال مختلف. ويعد ابتكار نماذج الأعمال مسـألة محورية بالنسبة لنهج المحيط الأزرق الإستراتيجي الذي ورد ذكره فيما سبق.

مـن الأمثلة القوية عـلى تأثير ابتكار نمـاذج الأعمال الذي من شـأنه إحداث تغيير في السـوق، نموذج آي بود/آي تيونـز iPod/iTunes الخاص بشركة أبل. ففي عالم كان الناس عادة ما يشـترون فيه الموسيقى محملة على أقراص مدمجة (سي. دي)، وكان على المشتري أن يدفع ثمن القرص بأكمله مقابل أغنية أو أغنيتين يرغب في سماعهما، وفرت أبل إمكانية تحميل الموسـيقى من خلال منصة أجهزة وبرمجيات متكاملة ومكنت المستمعين من شراء أغاني فردية. كما اختلف نموذج الأعمال هذا اختلافاً جذرياً عن غيره وأدى إلى إحداث تغيير هائل في الديناميكيات الاقتصادية لصناعة الموسيقى.

ومن شـأن العولمـة والتكنولوجيا أن تحدثا تغييراً جذريـاً في كيفية تنافس المنظمات في "أوقات الاضطرابات المسـتمرة" التي يشـهدها القرن الحادي والعشرون. وكلاهما يؤثران تأثـيراً بالغـاً على نماذج الأعـمال داخل العديد مـن الصناعات والقطاعـات، وينبغي على المنظمات أن تكون على دراية تامة بهذه الحقيقة.

مخطط نموذج الأعمال:

لقد وجدت مانيغت أن مخطط نموذج الأعمال (الشـكل رقم ٤-٦) هو أداة فعالة لفهم نمـوذج الأعمال وللتفكير في الأهداف والمخاطر. ويقصـد بذلك أن مخطط نموذج الأعمال، الـذي اقترحـه ألكسـاندر أوسـتروولدر Alexander Osterwalderفي البداية هو خريطة

وقالب مرئي للإدارة الإسـتراتيجية، له شـكل تمهيدي يضم القوالب التسعة لنموذج الأعمال مما يسـمح للمنظمة بوضع وتخطيط نموذج أعمال جديد أو حالي. وهو يسـاعد الشركات في تحقيق المواءمة بين أنشـطتها من خلال توضيح المقايضات المحتملة. ويتم إيضاح ذلك من خلال سلسـلة القيمة التي تحتوي على العمليات والأنشـطة والموارد الأساسية وعرض القيمة والعلاقات مع العملاء والقنوات وشرائح العملاء وهيكل التكاليف الأساسي وتدفقات الإيرادات.[١٩]

الشكل رقم ٤-٦

مخطط نموذج الأعمال

<table>
<tr><td rowspan="2">الشركاء الأساسيون</td><td>الأنشطة الرئيسية</td><td rowspan="2">اقتراح القيمة
قنوات التواصل</td><td>علاقات العملاء</td><td rowspan="2">شرائح العملاء</td></tr>
<tr><td>الموارد الرئيسية</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">هيكل التكلفة</td><td colspan="3">تدفق الإيرادات</td></tr>
</table>

الشكل رقم ٤-٧

مثال على محركات الأعمال الخاصة بأحد البنوك، مع الآفاق الزمنية (ومستويات النزعة للمخاطرة لكل إطار زمني) وحد القدرة على مواجهة المخاطر

بعد المخاطرة	المدى الزمني	عدم وجود النزعة	منخفضة	معتدلة	مرتفعة	أقصى حد	حدود القدرات
رأس المال	فترة قصيرة	رأس المال غير معرض للخطر	س٪ رأس المال المعرض للخطر	س٪ رأس المال المعرض للخطر	س٪ رأس المال المعرض للخطر	س٪ رأس المال المعرض للخطر	أكثر من س مليون جنيه
رأس المال	سنوي		ما يصل إلى س مليون جنيه	س مليون جنيه إلى ص مليون جنيه	س مليون جنيه إلى ص مليون جنيه	س مليون جنيه إلى ص مليون جنيه	أكثر من س مليون جنيه
السمعة	سنوي	عدم وجود تغطية للعيوب	ما يصل إلى قيمة س من التغطية للعيوب	ما يصل إلى قيمة س من التغطية للعيوب	ما يصل إلى قيمة س من التغطية للعيوب	ما يصل إلى قيمة س من التغطية للعيوب	ما يصل إلى قيمة س من التغطية للعيوب

ويســاعد العصف الذهني والاتفاق حول محتوى كل من المكونات التســعة في توضيح كيفية نجاح المنظمة، ومن ثم يمكن استخدامهما في مباشرة نقاش ثري حول محركات أعمال المنظمة، والذي ســيؤدي بدوره إلى إجراء مناقشات حول الأهداف الإستراتيجية التي ستضم في النهاية خريطة الإستراتيجية المؤسسية.

تحديد مستويات المخاطر بناءً على محركات القيمة الأساسية:

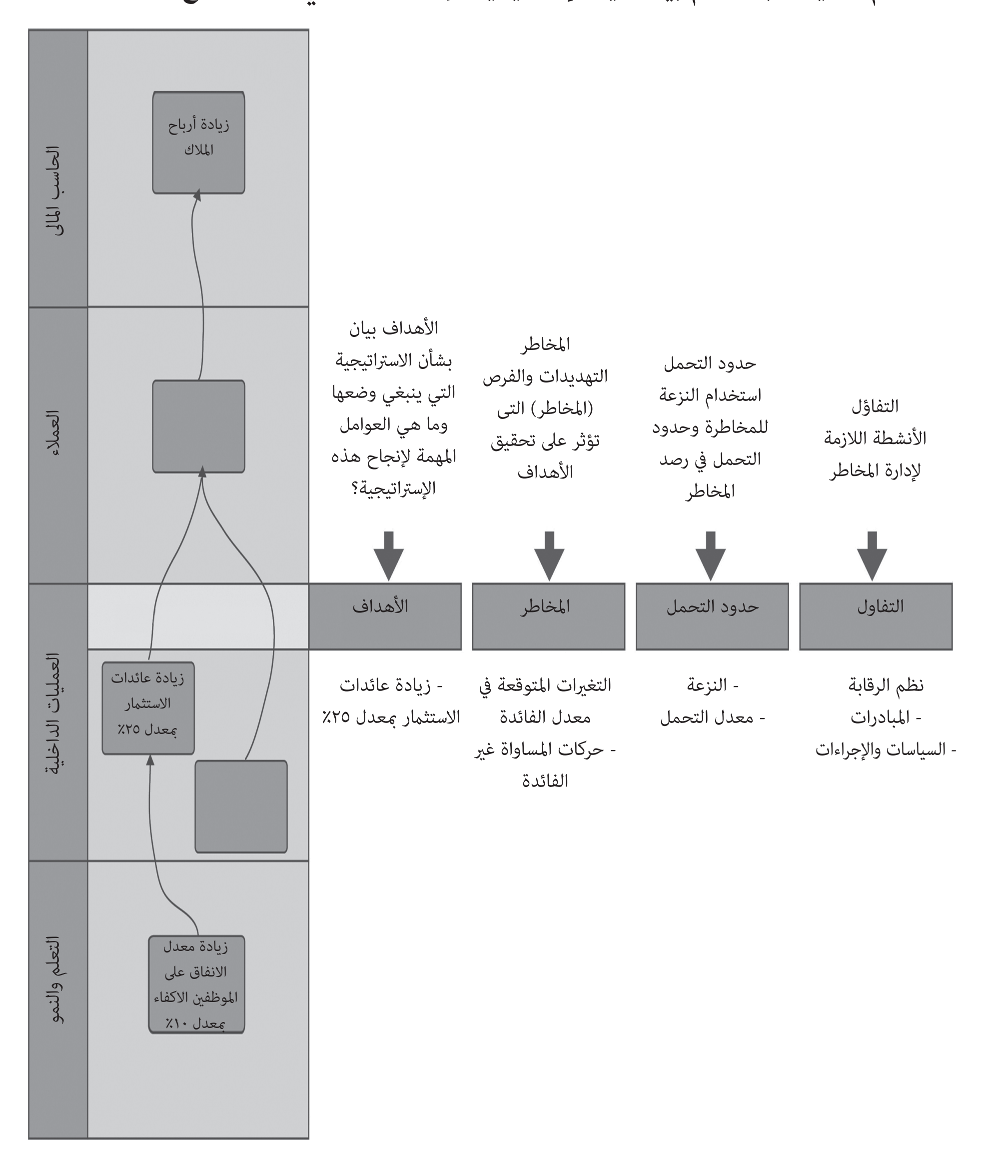
تتمثــل الخطوة الثانية من العملية في إيجاد فهم مشــترك لكيفية قيام المنظمة بتحليل المخاطــر ومناقشــتها وصناعة قرارات بشــأنها. ويعتمد إطار فهم المخاطر على اســتخدام المحركات الأساســية. وتُمكن إضافة أفق زمني للمخاطــرة مجلس الإدارة من وضع نزعات مختلفــة للمخاطرة على مدار فترات زمنيــة مختلفة. وإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً تضمين حد القدرة على مواجهة المخاطر لبيان النقطة التي يعتقد مجلس الإدارة عندها أن المنظمة قد تفشــل. ويبين الشــكل رقم (٤-٧) مثالاً على محركات الأعمال الخاصة بأحد البنوك مع الآفاق الزمنية (ومســتويات النزعة للمخاطرة بالنســبة لكل إطار زمني) وحد القدرة على مواجهة المخاطر.

تحديد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية:

تتمثــل الخطوة التالية من العملية في تحديد مجموعة من الأهداف الإســتراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وتعد خريطة الإستراتيجية إطاراً فعالاً لتحديد الأهداف وإيصالها. وقد تم شرح مفهوم خريطة الإســتراتيجية في الفصلين الثاني والثالث، بينما سنبين في الفصل السادس كيفية تحديد الأهداف المركبة. ويحتوي كل فصل على خرائط نموذجية.

الشكل رقم ٤-٨

تتم عملية الربط المهم بين تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر في مرحلة وضع الأهداف



يتم الربط المهم بين تنفيذ الإســتراتيجية وإدارة المخاطر في مرحلة وضع الأهداف حيث يتم تحديد مستوى النزعة للمخاطرة فيما يتعلق بكل هدف على حدة. ويمكن ذلك مجلس الإدارة والفريق التنفيذي من الإشــارة إلى مستوى المخاطرة الذي يرونه مقبولاً أثناء سعيهم لتحقيق كل هدف على حدة. وعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف الإستراتيجي من منظور العملية الداخلية بخريطة الإســتراتيجية هو زيادة عوائد الاســتثمارات بنســبة ٢٥٪. وقد ينطبق المســتوى «المتوســط» للنزعة للمخاطرة على هذا الهدف، ومن ثم يوجه القرارات المتخذة فيما يتعلق بتحقيق هذا الهدف، كما ســيكون مدعوماً بمستويات تحمل المخاطرة المخصصة لمؤشرات المخاطر الرئيسية (الشكل رقم ٤-٨).

ويعد تحديد النزعة للمخاطرة بحسب الهدف مسألة مهمة لعدة أسباب:

- يمكن تضمين النزعة للمخاطرة رسمياً في الإدارة الإستراتيجية وعملية المراقبة.
- يمكــن لمجلس الإدارة/ الفريق التنفيذي أن يشــعر بالثقة بشــأن قابلية الهدف للتحقق في حــدود المخاطرة المقبولة. ويمكن توســيع نطاق النزعــة للمخاطرة بحيث يوفر رؤية للمخاطرة بحسب الموضوع أو المنظور أو وحدة الأعمال.
- يمكن في الحال إيقاف أي أهداف وما يصاحبها من مبادرات مما يكون خارج نطاق النزعة للمخاطرة، وهذا من شأنه إيجاد إستراتيجية أكثر تركيزاً، ومن شأنه أيضاً خفض التكاليف في الميزانيات الرأسمالية والتشغيلية.

وهناك قيمة أخرى أساســية لتقويم النزعة للمخاطرة على مســتوى الأهداف، ألا وهي أنه يدعم الهدف الرامي إلى جعل النزعة للمخاطرة تركز على الأعمال وليس على المســائل الفنيــة. ولا يعد تعريف النزعة للمخاطرة مشــكلة كما يبدو، فقد تم وصفه بشــكل جيد لبعض الوقت منذ فترة في مجموعة من الأعمال المنشــورة مثل إطار إدارة المخاطر المتكامل لـــ COSO إلــخ. أما التحدي الحقيقي فيكمن في تطبيق هــذا المفهوم – أي ضمان تحول النزعة للمخاطرة إلى أداة إدارية بناءة.

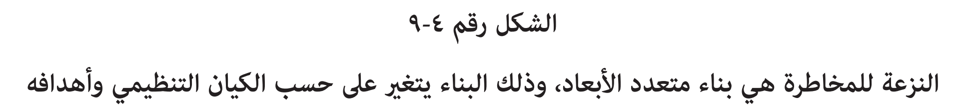
لقد تركــزت النزعة للمخاطرة تاريخياً حول المخاطرة وليس الأهداف، وثم فقد كان ولا يزال مفهوماً متعلقاً بإدارة المخاطر، ويقوم بتحديده مجلس إدارة الشركة وفريقها التنفيذي عادةً باســتخدام "الأدوات" والنماذج الفنيــة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تكون إلى حد ما

نظريـــة وغـــير قابلة للتطبيق لكنهـــا قابلة للفهم إلى حد ما. وإضافـــة إلى ذلك، لم يكن من الســـهل انتقال النزعة للمخاطرة (وإدارة المخاطر بشكل عام) مرة أخرى إلى عمق المنظمة، لأســـباب تشـــغيلية ولغوية، ولكن أيضاً بســـبب الرياضيات المعقدة فيـــما يتعلق بالانتقال المتسلســـل للتغلب على عدم التأكـــد. ويمكن القول باختصار أن المنظمات لم تســـتطع أن توائم بين النزعة للمخاطرة وعمليات صنع القرار أو عمليات التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

تحديد مجموعة من المخاطر الرئيسية وتقويمها:

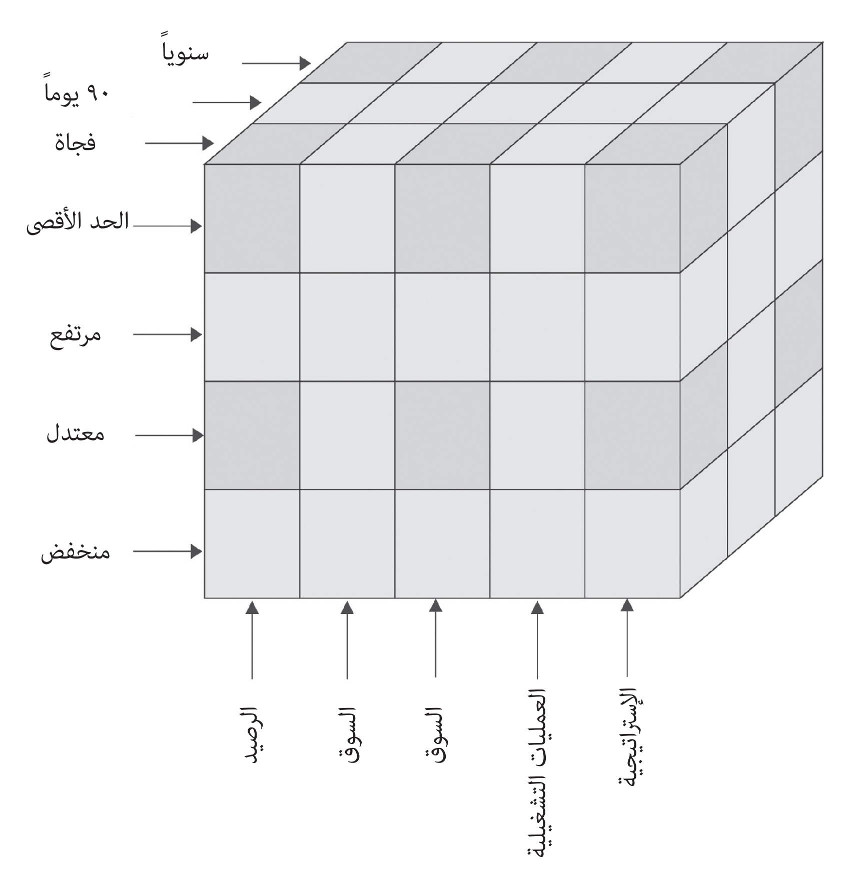
بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية، تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بالشروع في عملية تحديد المخاطر الرئيسية الماثلة أمامها.

تشـــكل المخاطر الرئيســـية أهمية كبيرة للمنظمـــة، فهي أكبر التهديـــدات و/أو الفرص المحتملة، وينبغي تحديدها بناء على أهداف المنظمة. وتتمثل إحدى نقاط ضعف العديد مـــن الأُطـــر لإدارة المخاطر في المنظمات - في الوقت الحاضر - في الافتقار إلى الإعلان الواضح عن أهداف المنظمة. وبالتالي، فإنه لا يتم تحديد المخاطر الرئيســـية في ســـياق الإستراتيجية بل إنه يتم تحديدها بناءً على عوامل أخرى شـــخصية مثل الشـــعور الداخلي للموظفين أو تذكر آخر حادث كبير وقع.



الشكل رقم ٤-٩

النزعة للمخاطرة هي بناء متعدد الأبعاد، وذلك البناء يتغير على حسب الكيان التنظيمي وأهدافه



هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية. ومع ذلـك فإن النهج العام في هذا الصدد هو وضع قائمة طويلة بالمخاطر المحتملة مقابل فئات المخاطر مثل الفئات المالية والقانونية والتشـغيلية وتلك المتعلقة بالسمعة، ومن ثم إجراء تقييـم لمعرفة المخاطر التي ينبغي اعتبارها مخاطر رئيسـية، وتلك المخاطر غير الرئيسـية والناشئة. وسوف يؤثر نوع المخاطرة على كيفية إدارتها. وقد تكون المخاطر الرئيسية التي تتهدد الهدف الخاص بـ «زيادة عوائد الاستثمارات بنسبة ٢٥٪» في التغيرات غير المتوقعة في أسعار الفائدة والحركة غير المتوقعة للأسهم (مختارة من فئة المخاطر المالية).

ويتــم تحديد النزعة للمخاطرة لكل مخاطرة على حده، للإشــارة إلى الحد الأقصى للأثر السلبي المحتمل الذي يمكن للشركة أن تتحمله حتى تنفيذ الإستراتيجية المحددة في الخطوة الثالثة.

ولاحظ أيضاً أن النزعة للمخاطرة هي بناء متعدد الأبعاد. وســوف يتغير ذلك بناءً على الكيان التنظيمي وأهدافه (الشــكل رقم ٤-٩). كما نشــير مجدداً إلى أنه لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع. فعلى سبيل المثال، يختلف مبلغ رأس المال الذي تستعد أي منظمة للمخاطرة به خلال فترة قصيرة اختلافاً شــديداً عن المبلغ الذي ستخاطر به لمدة ٩٠ يوماً أو سنةً كاملة إلخ. ويمكنك تدبر الأمثلة التالية المأخوذة من قطاعات مختلفة.

مثال على عمليات بنوك الاستثمار:

- نحن مســتعدون للمخاطرة بمبلغ س مليون جنيه إســترليني من رأس المال للتداول على حسابنا الخاص خلال فترة ١٢ شهراً المقبلة.
- نحن لا نحتفظ بأكثر من س٪ من رأس مالنا في الصفقات المبيتة.
- ســوف نتقبل خســائر تشغيلية بما قيمته س مليون جنيه إســترليني في الشهر. مثال من قطاع المياه.
- ليس لدينا نزعة للتسبب في إصابة العملاء بالأمراض نتيجة تقديمنا نوعية رديئة من المياه.
- ليــس لدينا أي نزعة للظهور في الصحافــة المحلية ونحن متهمون بأي تسريبات أو ونحن مفروض علينا غرامات لأكثر من يومين متتابعين.

ويمكّــن اعتبار النزعة للمخاطــرة كبناء متعدد الأبعاد من اعتماد أســلوب أكثر واقعية وقــوة وثبات للنزعة للمخاطرة، بالإضافة إلى أنه يزيد من الوضوح والشــفافية فيما يتعلق بالمخاطرة وفيما يتعلق أيضاً بطبيعة المخاطر المقبولة والأخرى غير المقبولة.

تحقيق المواءمة بين الإستراتيجية والمخاطرة:

لا يمكــن تبرير النزعــة للمخاطرة إلا بتحقيق الأهداف الإســتراتيجية. وبالتالي، فإن من ضمن السمات الأساسية لبيان النزعة للمخاطرة المواءمة مع إستراتيجية الشركة.

وقـد تختـار منظمة ما أن تكون أكثر أو أقل احتراسـاً بشـأن جوانب عـدة تتراوح من المخاطر الائتمانية إلى رضا العملاء وسـلامة مكان العمل، ومخاطر الصرف الأجنبي وحماية البيانات والامتثال للقوانين واللوائح وخطر الإضرار بالسـمعة. وسـوف تختلف الأولويات والتفضيلات بحسـب طبيعة الشركة وبحسب البيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة بالإضافة إلى الميول الفردية لأعضاء مجلس الإدارة.

وخلال هذه المرحلة من العملية، ينبغي على الفرق التنفيذية أن تعمل بجد على تحقيق المواءمة بين طموحاتها من خلال مجموعة من الأهداف الإسـتراتيجية ومسـتوى المخاطرة المقبـول الذي حدده مجلـس الإدارة من خلال النزعة للمخاطـرة. ويعد تحقيق المواءمة عملية تكرارية من شـأنها عادة إنشاء فهم قوي ومشـترك للإستراتيجية ولمستوى المخاطرة المقبول والأداء المستهدف المتفق عليه والمخاطر الرئيسية. ويعد تحقيق المواءمة بين النزعة للمخاطرة وأولويات الأعمال خطوة أساسية في وضع بيان فعال للنزعة للمخاطرة.

وضع بيان النزعة للمخاطرة:

تستطيع المنظمة في هذه الخطوة وضع بيان النزعة للمخاطرة الذي يحدد نزعة المنظمة نحو المخاطرة مع تحقيق المواءمة بينه وبين الأهداف الإستراتيجية.

ولا يوجـد معيار لطـول بيان النزعة للمخاطـرة أو حتى صيغة معينـة للوصف الذي يحتويه. وقد ورد المثال التالي المأخوذ من أحد أجزاء بيان النزعة للمخاطرة لإحدى منظمات الرعاية الصحية، في ورقة COSO حول فهم وإيصال النزعة للمخاطرة. ومن الجدير بالذكر أن صياغة البيان اعتمدت على الأهداف الإستراتيجية للشركة.

إن المنظمـة لديها أهداف محددة تتعلق بالآتي: (١) جودة خدمة العملاء و(٢) جذب أطباء وباحثين في مجال الصحة على مسـتوى عال من المهارة والاحتفاظ بهم و(٣) تحقيق مستويات مسـتدامة من الربح لتوفير سبل الحصول على رأس المال اللازم وتمويل الأنشطة الحالية. ويبدأ البيان على النحو التالي:

تعمـل المنظمة في نطاق مخاطرة كليـة منخفضة. وترتبط أقل رغبـة للمخاطرة لدى المنظمة بالسلامة وأهداف الامتثال بما في ذلك صحة الموظفين وسلامتهم مع نزعة أعلى قليلاً

للمخاطــر المتعلقة بأهدافها الإســتراتيجية وأهدافها المتعلقة بالعمليــات وإعداد التقارير. وهــذا معناه أن تقليل المخاطر الناشــئة عن النظم والمنتجــات، والمعدات الطبية المختلفة وعن بيئة عملنا والوفاء بالتزاماتنا القانونية إلى مســتويات عملية معقولة سوف سيكون له الأولوية على أهداف الأعمال الأخرى.

يساهم بيان النزعة للمخاطرة بفاعلية في ثلاثة أمور:

- يقوم بإيصال نزعة المنظمة بدقة في مواصلة أعمالها خلال فترة طويلة من الزمن.
- يعبر عن نزعة منخفضة للمخاطرة أثناء سعي المنظمة لتحقيق كافة أهدافها.
- يعبر عن نزعة منخفضة جداً للمخاطر فيما يتعلق بالمخاطر المصاحبة لســلامة الموظفين وامتثالهم.[٢١]

يوضح الشكل رقم (٤-١٠) بياناً للنزعة للمخاطرة تم إيجازه وفقاً للمنظورات الإستراتيجية والموضوعات الإســتراتيجية وفئات المخاطر. ولهذا النوع من بيانات النزعة للمخاطرة تأثير قوي على مستوى الالتزام بالنزعة للمخاطرة وفهمه بل وعلى مستوى الالتزام بإدارة المخاطر وفهمها بشــكل عام. وتســتخدم الإدارة العليا هذا النهج البسيط والمباشر والموجه للأعمال في تحديدهــا للنزعة للمخاطــرة. ويقر هذا النهج بأن تنفيذ الإســتراتيجية وإدارة المخاطر محفوفــان بعدم التأكد وبأنهما غالباً ما يفتقران إلى البيانات عالية الجودة التي تلزم لصنع القرارات على النحو الأمثل. وبالتالي يتم التعبير عن حدود المخاطر في شــكل نطاقات يمكن ترجمتها إلى مستويات التحمل فيما يتعلق بالمؤشرات الرئيسية للمخاطر والرقابة والأداء.

الشكل رقم ٤-١٠:

بيان للنزعة للمخاطرة موجز وفقاً للمنظورات الإستراتيجية والموضوعات الإستراتيجية وفئات المخاطر

بيان النزعة للمخاطرة موجز باستخدام منظور خريطة الإستراتيجية.		رأس المال	السمعة	النزعة
	المنظور المالي	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	منخفضة
	منظور العملاء	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
	منظور العمليات الداخلية	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
	منظور التعلم والنمو	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	مرتفعة
بيان النزعة للمخاطرة موجز باستخدام السمات الإستراتيجية		رأس المال	السمعة	النزعة
	النمو	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	منخفضة
	الابتكار	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
	تكاليف الإدارة	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	مرتفعة
بيان النزعة للمخاطرة موجز من حيث فئات المخاطر		رأس المال	السمعة	النزعة
المنظور المالي	الإستراتيجية	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	منخفضة
	الائتمان	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
	السوق	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
منظور العملاء	السيولة	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	منخفضة
منظور العمليات الداخلية	السمعة	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	معتدلة
منظور التعلم والنمو	المخاطر التشغيلية	ما يصل إلى س مليون جنيه معرضة للخطر.	ما يصل إلى س نقطة من الخسارة في صافي ناتج الترويج.	مرتفعة

قياس النزعة للمخاطرة:

هنــاك طرق عديدة يمكن من خلالها التعبير عن النزعة للمخاطرة وحســابها، ويمكن في هذا الصدد اســتخدام النهج الكمي والنهج النوعي. وتتضمن الحســابات الكمية مقاييس رأس المــال الاقتصادي/ التعبيرات المعتمدة على الميزانية ومقاييس الأرباح والخســائر (مثل المســتوى المحتمل للخسارة الســنوية) والغايات المســتهدفة أو حدود المؤشرات الأساسية (مثال: اختلاف بنســبة +/- ٥٪ في الربح أو اختلاف بنســبة ١-٢. ٥٪ في الإيراد). وتتضمن التعبيرات النوعية التي تســتخدم عادة: «نحن ليس لدينا أي نزعة نحو الاحتيال/ الجرائم المالية» أو «إن تحملنا لخرق اللوائح يبلغ صفراً» أو «نحن لن نخوض أي مخاطر من شأنها التأثير على جودة خدمة العملاء التي نقدمها».

وقد ورد الآتي في التقرير الذي نُشر عام ٢٠٠٩ تحت عنوان بحث في تعريف مفهوم النزعة للمخاطرة وتطبيقه Definition and Application of the Concept of Risk Appetite:

يمكن لهذه [التعبيرات النوعية] أن تكون مفيدة للغاية ويمكنها أن تساعد في سد الثغرات الموجودة في نزعة المنظمة للمخاطرة، وذلك من خلال التعبير عن اتجاهات أو فلسفات معينة (مثل رغبة المنظمة في تفادي الجزاء التنظيمي أو الإضرار بســمعتها) لا يمكن صياغتها عددياً. وأخيراً فإن التعبيرات النوعية غالباً ما يسهل فهمها وإيصالها لمستويات المنظمة المختلفة، كما يمكن تضمينها في سياسات المنظمة أو في بيانها الأخلاقي أو بيان القيم الخاص بها.[٢٢]

متابعة المواءمة بين المخاطرة والنزعة للمخاطرة:

تتمثل هذه الخطوة في تضمين النزعة للمخاطرة والتفكير الناشــئ عن العملية الموضحة أعلاه في عمليات للإدارة الإســتراتيجية والتنفيذية المستمرة، ومن ثم تحويل الثقافة الإدارية مــن ثقافــة «الأداء فقط»، المدفوعة «بتحقيق الأرقام»، إلى أخرى مركزة على الإســتراتيجية وعلى وعي بالمخاطر ومدفوعة «بالعمل ضمن حدود النزعة للمخاطرة».

وتعــد «مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة» إحدى الأدوات الفعالة لمتابعة المواءمة بين المخاطــرة والإســتراتيجية. وتقدم هذه المصفوفة طريقة مرئية بســيطة لفهم المواءمة بين مســتويات المخاطرة الحاليــة - القائمة على تقويمات المخاطر على مســتوى الشركة - وبين

الإســـتراتيجية حســـبما هو معبر عنه من خلال رؤية مجمعة لمســـتويات النزعة للمخاطرة المحددة لكل هدف إســـتراتيجي. ويبين الشكل رقم (٤-١١) نتيجة النزعة للمخاطرة مقابل التعرض لها فيما يتعلق بالهدف الخاص بـ «زيادة عوائد الاستثمارات بنسبة ٢٥٪».

موجز فوائد بيان النزعة للمخاطرة:

فيما يلي عرض موجز لفوائد وضع بيان النزعة للمخاطرة:

- يؤدي إلى تأمل الأهداف الإستراتيجية والمخاطر التي تنطوي عليها.
- يثير المناقشات حول قدرة الشركة على مواجهة المخاطر.
- يرفع الوعي بالمخاطر على مستوى مجلس الإدارة وفي الشركة.
- يرفع الوعي بمحركات قيمة الأعمال.
- يمكن مجلس الإدارة من وضع حدود واضحة لتعمل في نطاقها المنظمة.
- يزود الإدارة بوثيقة سياسات تحدد مقدار المخاطرة المسموح بها في العمليات والمشاريع الجديدة.
- يشـــكل معياراً شاملاً للقرارات فيما يتعلق «بما يجب فعله وما لا يجب فعله» عند تنفيذ الإستراتيجية.
- يقلل عدد القرارات المتعلقة بالمخاطرة.
- يعمل على خلق التوازن بين قرارات المخاطرة المتوائمة مع أهداف الإستراتيجية.
- يحث على التدبر في تقدير المخاطر.
- يؤثر في خلق ثقافة على وعي بالمخاطر.

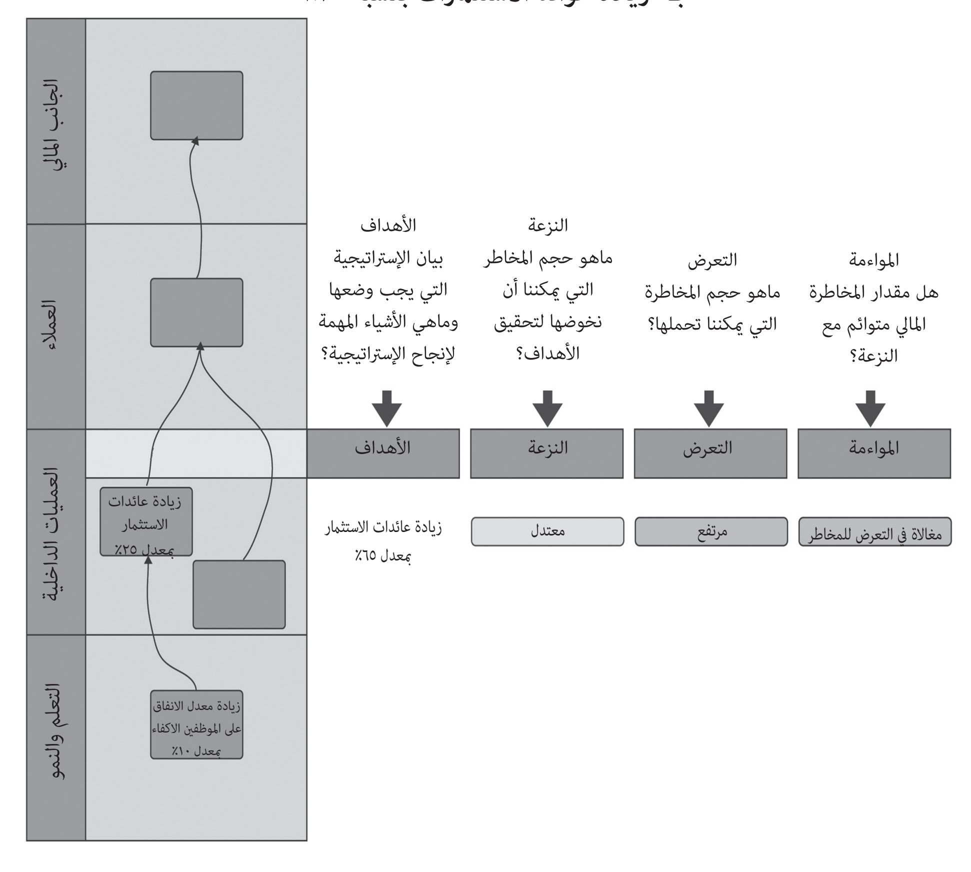
تعاقُب النزعة للمخاطرة:

عـــلى الرغم مـــن أن غالبية الشركات تضـــع بياناً واحداً للنزعة للمخاطرة على مســـتوى الشركـــة؛ إلا أن هنـــاك عدداً متزايداً من المنظمات بدأ يعمل عـــلى إعداد بياناته، ليقلل من عدد المستويات التنظيمية بالمنظمة مثل الأقسام أو وحدات الأعمال.

ويبـدو أن هذا التعاقب في مسـتويات المنظمة معقـول عندما يختلف نطاق وحدات الأعمال بدرجة ملحوظة، ومن ثم تتأثر تلك الوحدات بمحركات أعمال متباينة. وعلى سبيل المثـال، لاحظ عمليات بنوك الاسـتثمار والتجزئة المصرفية (حيـث إن لكل منهما محركات ومسـتويات من المخاطر ملازمة لهـما تختلف جد الاختلاف عن الأخرى). وسـيكون من المنطقي وضع بيان للنزعة للمخاطرة في المنظمة، ثم وضع بيانين مستقلين أحدهما للجانب الخاص بعمليات بنوك الاستثمار والآخر لجانب التجزئة.

الشكل رقم ٤-١١

نتيجة النزعة للمخاطرة مقابل التعرض لها فيما يتعلق بالهدف الخاص بـ «زيادة عوائد الاستثمارات بنسبة ٢٥٪»



البيان ليس هو الهدف النهائي:

على الرغم من أن صياغة بيان النزعة للمخاطرة تعد على قدر كبير من الأهمية؛ إلا أنها ليست هي الهدف النهائي. وقد ورد في كتاب COSO حول النزعة للمخاطرة ما يلي:

تذكر أن أهداف النزعة للمخاطرة هي:

- تحقيــق التواصل الفعال على مســتوى المنظمــة بأكملها من أجل تحفيــز تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة.
- تغيير المناقشــات حول المخاطرة بحيث تتضمن أسئلة حول ما إذا كانت المخاطر محددة ومدارة بشكل ملائم في نطاق النزعة للمخاطرة.
- تزويد أساس للمزيد من المناقشات حول النزعة للمخاطرة مع تغير الإستراتيجيات والأهداف.

يتعلــق تحديد النزعة للمخاطرة بإدارة المنظمة ولا يتعلــق بمجرد وضع بيان ليُقدم في أحد التقارير[٢٣].

لاحــظ أيضاً أن بيان النزعة للمخاطرة يضع الحــدود التي ينبغي على الشركة أن تعمل في نطاقهــا، ولــذا فإنه ينبغي إبــلاغ مجلس الإدارة بــأي خرق لتلك الحــدود خلال تنفيذ الإستراتيجية. وسيقوم مجلس الإدارة إما بالسماح باستثناء ما، أو بمراجعة النزعة للمخاطرة القائمة على تبرير مناســب، أو ســيقوم باتخاذ الإجراءات اللازمــة لتقليل التعرض للمخاطر وإعادة مواءمة تعرض الشركة للمخاطر مع نزعتها للمخاطر.

الخلاصة:

لقــد تناول هــذا الفصل الدور المهم للنزعــة للمخاطرة في عملية صياغة الإســتراتيجية وشرح كيفيــة تحقيق المواءمة بين النزعة للمخاطرة والإســتراتيجية على مســتوى الأهداف الإســتراتيجية. كما تضع النزعة للمخاطرة الحدود التي يمكن تنفيذ الإســتراتيجية في نطاقها على نحو يزيد من احتمالية تحقيق نجاح إستراتيجي مستدام (وليس قصير الأجل). وبمجرد صياغة الإســتراتيجية والاتفاق حول النزعة للمخاطرة وصياغتــه في بيان للنزعة للمخاطرة؛ تصبح المنظمة في وضع جيد يســمح لها بأن تبدأ عملية تنفيذ الإستراتيجية بكل أمان وهذا ما سنبدأ التركيز عليه في الفصل القادم.

الفصل الخامس
فهم العلاقة بين أنواع المؤشرات الثلاثة: مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسية.

تعد كافة المـؤشرات (مؤشرات الأداء الرئيسـية، ومؤشرات المخاطر الرئيسـية، ومؤشرات الرقابة الرئيسية) أدوات للملاحة تتساوى جمعيها من حيث الأهمية وهي من المكونات المهمة للبيان الإستراتيجي الشامل. وتحتاج المنظمات إلى كل أنواع المؤشرات لصياغة الإستراتيجية.

لقـد تطرقنـا في الفصل السـابق إلى الخطوات الأساسـية لصياغة إسـتراتيجية المنظمة وتوضيحهـا وشرحنـا كيفيـة صياغة نزعـة المنظمة للمخاطـرة، وكيف أنها تضـع الحدود الاسـتثمارية والسلوكية فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية (العمل في نطاق النزعة للمخاطرة). والخطوة التالية في المسار هي التنفيذ الفعلي لتلك الإستراتيجية، وهذه المرحلة للأسف هي التي تسـير فيها الأمور غالباً على ما لا يرام. وقال روبرت كابلان (البروفسـور بكلية هارفارد للأعمال والذي شارك في إنشاء بطاقات الأداء المتوازن) في الحوار الذي أجري معه عام ٢٠٠٦: «هناك دائماً فجوة بين الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المنظمات والنتائج التي تحققها».[١]

وكلـما توغلنا في أوقات الاضطرابات المسـتمرة هذه صارت المنافسـة ذات طابع عالمي متزايـد، وأصبحت كثيراً مـا تنبع من مصادر غير متوقعة فقـد ترتب على ذلك أن أضحت الميزة تُكتسب من القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات بسرعة بالإضافة إلى القدرة على تعديل الدفعات الإستراتيجية بنفس السرعة.

ولتحقيـق ذلك يحتاج صناع القرار إلى الحصول عـلى معلومات جيدة وموثوقة. وتعد (مؤشرات الأداء الرئيسـية ومؤشرات المخاطر الرئيسـية ومؤشرات الرقابة الرئيسية) أدوات أساسية للتزويد بتلك المعلومات ومع ذلك فهي ليست مصدرها الوحيد. وينبغي علينا أثناء دراسـتنا للمؤشرات ودورها المهم أن نعود إلى ملاحظة ألبرت أينشـتين Albert Einstein: «ليس كل ما يحسب ذا أهمية، وليس كل ذي أهمية يمكن حسابه».[٢]

هوس مصفوفات القياس:

تعد المؤشرات مفهوماً إدارياً جديداً. فلطالما استخدمت المنظمات المؤشرات باعتبارها من المدخلات الأساسية لعمليات صنع القرار وطريقة لمراقبة الأداء. وهذا الأمر صائب وسليم، فعلى الرغم من أن قاعدة «ما يتم قياسه يتم إنجازه»[٣] أصبحت إلى حد ما تعبيراً مبتذلاً؛ إلا أنها لا تزال حتى يومنا هذا تحتفظ بدرجة الأهمية ذاتها التي كانت دوماً تحتلها ونفس الشيء ينطبق على المقولة المبتذلة المماثلة «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته».[٤]

المشكلة هي أنه في العقود الأخيرة ولا سيما منذ ثمانينيات القرن العشرين، عندما أصبحت إدارة الجودة الشاملة إحدى فلسفات تحسين الأداء السائدة، صارت المنظمات مهووسة بالقياس. وقد وصلت الكثير من المنظمات منذ ذلك الحين - وذلك ينطبق بالتساوي على منظمات القطاعين التجاري والعام - إلى نقطة أصبحوا عندها – حرفياً - غارقين في مصفوفات القياس. وسيشكو القليل من قادة المنظمات من عدم توفر مصفوفات قياس كافية لديهم. وقد علق أحد خبراء القياس على ذلك قائلاً: «لقد كانت لدينا مقولة شائعة في الجيش الأمريكي، ألا وهي: ‹قسها إذا كانت تتحرك، وإن لم تكن تتحرك لوِّنها›»[٥] قد تبدو هذه المقولة فكاهية؛ ولكن الأمر الذي كان يرمي إليه هي أن هذه المقولة يمكن أن تنطبق على معظم الصناعات والقطاعات.

القياس باعتباره «غاية في حد ذاته»:

تعد المشكلة الرئيسية في المؤشرات أنها تعد في كثير من الأحيان مجرد غايات وذلك يندرج تحت أكثر الأمور التي يفتقر الأغلبية إلى فهمها واستخدامها الصحيح (وتفتقر معظم المنظمات لمؤشرات الأداء الرئيسية)، ونقصد بتلك المشكلة أن الشاغل الأساسي (وغالباً الوحيد) للمنظمة قد يصبح مجرد ضمان إعداد تقارير بالمؤشرات. وبناءً على ذلك، يتم استخدام عدد مهول من العاملين لجمع البيانات وتكديسها في تقارير ضخمة نادراً ما تقرأ، بل والأكثر ندرةً من ذلك هو استخدامها بفاعلية في صنع القرار. وعلى سبيل التشبيه؛ فقد أصبح مديرو المنظمات يشبهون المنقبين عن الذهب في الماضي حيث كانوا يغربلون كميات هائلة من الطمي عديم الفائدة حتى يجدوا شذرات قليلة من الذهب، أما في الوقت

الحاضر فقد أصبح المديرون مسؤولين عن انتقاء المعلومات القيمة وسط كميات هائلة من المقاييس عديمة الجدوى.

وإليكم إحدى العلامات القوية على الطريقة غير الملائمة التي عادة ما تستخدم المنظمات المؤشرات بها.

في عــام ٢٠٠٨ أجرى معهد الأداء المتقدم Advanced Performance Institute -الذي يقع بالمملكة المتحدة - دراســة مســحية عالمية لممارسات إدارة الأداء في أكثر من ١١٠٠ من منظمات القطاع العام حول العالم. ومن ضمن النتائج الكثيرة المقلقة التي نشرت في الورقة البيضاء اللاحقة: إدارة الأداء الإســتراتيجي في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام Strategic Performance Management in Government and Public Sector، ربمــا لم يكــن هناك مــا هو أكثر إزعاجاً من النتيجتين التاليتين: أولاً، أن ١٥٪ فقط من المتجاوبين شعروا أن كل مؤشراتهم كانت مرتبطة بإستراتيجية المنظمة. ثانياً، أن نسبة أقل منهم (٦٪) اعتقدوا بأن كل مؤشرات الأداء لديهم كان لها معنى وأهمية، وأفادت نسبة صاعقة بلغت ٩٢٪ بأن الكثير من المؤشرات لم يكن له معنى أو أهمية.[٦]

واســتكملت دراســة لاحقة قام بها معهد الأداء المتقدم، تحت عنوان المزيد مع الأقل: تحديــات الأداء أمــام القطاع العــام البريطــاني في عــام ٢٠١١، More With Less:2011 Performance Challenges for the UK Public Sector الاتهــام الــذي وجهتــه لإدارة الأداء في القطــاع العــام حيث جاءت الصدمة بأن كشــفت الدراســة عــن فبركة الموظفين للبيانــات حتى «تبدو أفضل»، فقد اعترفت نســبة كبيرة بلغت ٦٦٪ من قادة القطاع العام البريطاني بأن الأفراد في منظماتهم يختلقون بيانات الأداء أو يفبركونها. وأشارت الدراسة إلى أنه تزداد احتمالية حدوث الغش - بشــكل خاص - في الحالات التي لا يعد فيها الموظفون المقاييس ذات أهمية أو مصدراً للإلهام.

وأشــارت الدراســة إلى أن النتيجة لذلك الفعل تجعلنا لا نثق بالنظم لأنها غالباً ما تقدم مدخلات غير صحيحة لعملية صنع القرار. وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات خاطئة لها نتيجة عكسية، وكذا تخصيص خاطئ للموارد له نتيجة عكسية أيضاً مما يؤدي في النهاية إلى فشــل المؤشرات في أن يكون لها أي تأثير إيجــابي على الأداء بل إن الكثير منها قد يكون

له أثر سـلبي.[٧] وعلى الرغم من أن الدراسـات المشـار إليها تخص القطاع العام إلا أنه من المحتمل أن نجد النتائج ذاتها في القطاع التجاري.

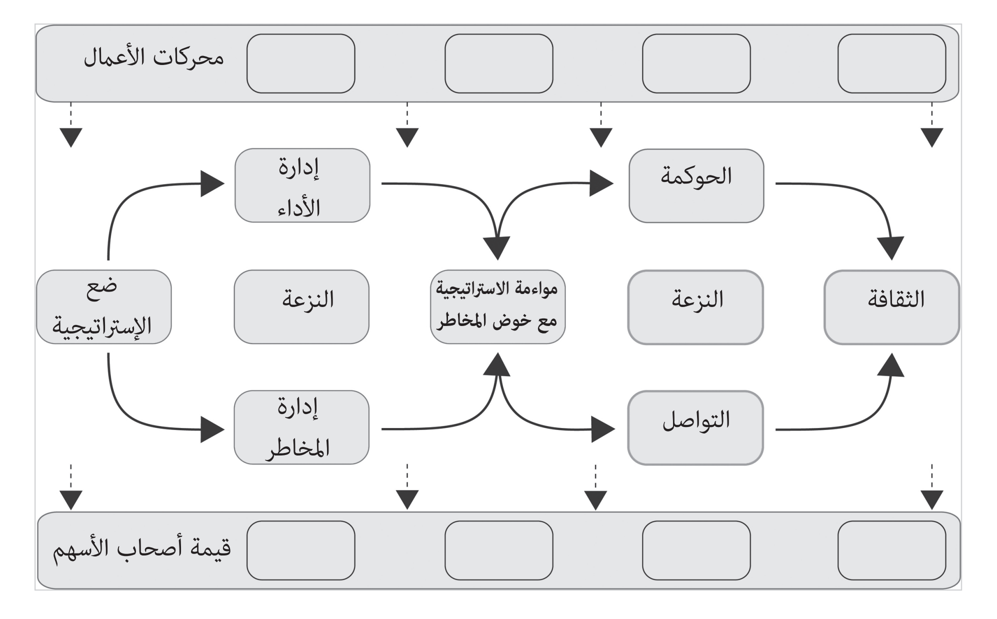
إدارة الأداء على أساس المخاطر ومجموعة المؤشرات الثلاثة:

لقـد تـم تصميم إطار ومنهجية إدارة الأداء على أسـاس المخاطر بشـكل هادف يكفل للمنظمات عند اسـتخدامها المؤشرات - سـواءً أكانت مؤشرات الأداء الرئيسية أو مؤشرات المخاطر الرئيسية أو مؤشرات الرقابة الرئيسية - تفادي المشكلات المقوضة للأداء التي أشرنا إليها أعلاه (الشكل رقم ٥-١).

وعلى سبيل المثال، نجد أن صياغة الإستراتيجية وتوضيحها يسبق - في أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر - تحديد المؤشرات، فلا يمكن استخدام المؤشرات كأدوات فعالة تدعم صنع القرارات إلا من خلال اقتراح إستراتيجية قوية.

الشكل رقم ٥-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



المؤشرات الرئيسية وحوار حول الأداء:

ينبغي ملاحظة أنه بمجرد أن يتم اختيار المؤشرات (حتى أكثرها قوة وموثوقية) وتضمينها ومطابقتها مع الغايات المستـهدفة، يجب ألا يعد ذلك «إتماماً للمهمة» أو أن يُعتقد أن كل ما يلزم عمله لاحقاً هو جمع البيانات والإبلاغ عن نتائج المقاييس من خلال عمليات إعداد التقارير المحددة.

وبإمكاننا أن نبرهن على أن المؤشرات عندما تستخدم كأدوات لدعم صنع القرارات تعد مفيـدة إلى أقصى حد وذلك ليس لأنها مقاييس مطلقة لـلأداء، ولكنها تمهد الطريق لبداية للنقاش. كما ذكر بيجارت بوغنسـيس Bjarte Bogsnes تعليقاً مُلهماً - أحد مؤلفي كتاب Reinventing Budgeting and Planning for the Adaptive organization وكبـير استشاريي تطوير إدارة الأداء لدى شركة النفط والغاز النرويجية العملاقة ستاتويل Statoil (التـي تعد أحد الأمثلة على الاسـتخدام طويل الأمد لبطاقـات الأداء المتوازن) - في تقرير إعادة اختراع الميزانية والتخطيط للمنظمة المتكيفة: «تكمن المشكلة في أننا كثيراً ما ننسى ما الذي يرمز إليه حرف «I» في KPI (أي الحرف الذي يرمز لكلمة «مؤشر» في مصطلح "مؤشر الأداء الرئيسي") وهو مجرد مؤشر يبين إذا ما كنا نتقدمٍ نحو تحقيق أهدافنا الإسـتراتيجية مـن عدمـه، فهو ليس غاية في حد ذاته». وأضاف قائلاً: إن مؤشرات الأداء الرئيسـية تعد «بدايـة الحوار حول الأداء». وهو ينصح أيضاً بعدم البحث عن مؤشر الأداء الرئيسي المثالي حيـث إنه «لا يوجد مثـل هذا الشيء فقد قضيت سـنوات [عديدة] أبحـث عنه. هناك مؤشرات أداء رئيسية جيدة وكذا توليفات جيدة من مؤشرات الأداء الرئيسية، ومع ذلك فلا يوجد مؤشر أداء رئيسي مثالي».[٨]

ويمكننـا أن نضيـف أن المنظمات تنسى أيضاً معنى الحـرف «K» (أي الحرف الذي يرمز لكلمة "رئيسـية") وبدلاً من التركيز على المؤشرات الرئيسية والقيام فعلياً بالعمل اللازم لفهم تلك المؤشرات الرئيسـية، فإنهم يقومون فقط بإضافة مؤشرات إلى هيكل معلوماتهم الإدارية مما يؤدي إلى تكدس المنظمات بمؤشرات أكثر من طاقتها وإضاعة "إشارات" المؤشرات الرئيسية في تزاحم المؤشرات غير الرئيسية. وربما يعد نسيان معنى الحرف «K» مشكلة أكبر في سياق إنشاء مجموعة مركزة من المؤشرات الرئيسية ضمن إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وتتضمــن الرؤى الأخرى القيمة لبوغنســيس الذي قاد إدخال بطاقــات الأداء المتوازن الناجحة في منظمتين تم إدراجهما في لوحة شرف بطاقات الأداء المتوازن رفيعة المســتوى – وهو شرف لهذه المنظمات التي تســتطيع تحقيق نتائج متقدمة على نحو باهر فيما يتعلق بالأداء نتيجة تنفيذها لإستراتيجيتها – وينبغي مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الإســتراتيجية. وقد قال: "لقد رأيت الكثير من بطاقات الأداء التي لا تُظهر ســوى مؤشرات الأداء الرئيســية، وهو مــا يعد غير كافٍ لإيصال الإســتراتيجية وتنفيذهــا". وأضاف قائلاً: «من المهم جداً رأب الصدع بين الإســتراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية بأهداف إستراتيجية مصاغة بشكل جيد. كما سيســاعدك ذلك على إيصال الإستراتيجية واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الملائمة».[٩]

وينبغــي النظر إلى مؤشرات الأداء الرئيســية باعتبارها جزءاً لا يتجــزأ من عملية الأداء الأشــمل –أي عملية الإســتراتيجية- فمؤشرات الأداء الرئيســية تعد بمثابة الأدوات الملاحية الحيوية التي يســتخدمها المديرون لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تبحر بنجاح أو ما إذا كانت تحيد عن المســار الصحيح. فســيبحر المديرون بدون أدنى بصيرة إذا لم يستعينوا بمؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة.

ويمكــن هنا أن نفيض في الــشرح ونقول إن كافة المؤشرات – مؤشرات الأداء الرئيســية ومــؤشرات المخاطر الرئيســية ومؤشرات الرقابة الرئيســية– هي أدوات للملاحة تتســاوى جمعيها من حيث الأهمية، وهي من المكونات المهمة للبيان الإســتراتيجي الشامل، وينبغي النظــر إليها على نحو شــامل. كما تعد هذه القضية مهمــة: تحتاج المنظمات إلى كل نوع مــن أنواع المــؤشرات لتنفيذ الإســتراتيجية. وتعد مؤشرات الأداء الرئيســية جزءاً من إطار «الأداء فقط» أما مؤشرات المخاطر الرئيســية ومؤشرات الرقابة الرئيسية فتقدم رؤيةً أعمق بخصوص المستقبل، وتعزز إجراء مستوى أعلى من النقاشات الإدارية التي لا يمكن إجراؤها من مجرد استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

مجموعة متكاملة من المؤشرات:

ومما يؤسف له أن تشير ملاحظاتنا الميدانية إلى أن معظم المنظمات تستخدم المؤشرات بمعزل عن الأهداف الإســتراتيجية، فنجد أن المنظمات تجمع مؤشرات الأداء الرئيسية وتعد تقارير بها دون ربطها بالأهداف الإستراتيجية أو قد تربطها على نحو واه.

وقد تكون هناك منظمات أخرى تستخدم كلاً من مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية: وعلى الرغم من أن هذا يعد قطعاً أفضل من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وحدها، إلا أن فريق إدارة الأداء وفريق إدارة المخاطر ما زال يميل لإدارتها على انفراد، وإدخالها في العمليات المختلفة لإعداد التقارير وصنع القرارات. وإذا ما لم يتم الدمج بين مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية فسوف تقدم رؤية تتسم بالانعزال والمنافسة عن المنظمة وأدائها. وبالتالي لن يمتلك الفريق التنفيذي البيانات والمعلومات اللازمة لتغذية المناقشات الإدارية عالية المستوى والضرورية حيث إن الغرض من تلك المناقشات هو تقديم رؤية شاملة للتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو مناقشة المقايضة بين المخاطرة والمكافأة وفهمها والعمل بمقتضاها.

وسوف نقوم الآن بتعريف كل نوع من أنواع هذه المؤشرات على حدة، ولكن ينبغي ملاحظة أنه سيتم أيضاً تناول مؤشرات الأداء الرئيسية، ومؤشرات المخاطر الرئيسية، ومؤشرات الرقابة الرئيسية في فصول لاحقة: مؤشرات الأداء الرئيسية في الفصل السادس حيث سندرس دورها في غرس مجال «إدارة الأداء» الخاص بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، ومؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسية في الفصل السابع، حيث سندرس وظائفها في إدارة المخاطر.

نهتم في هذا الفصل بتقديم تعريفات قوية لكل نوع من أنواع المؤشرات كما نقدم رسماً واضحاً لأدوار تلك المؤشرات. وسوف يمنح ذلك القارئ مستوى الفهم اللازم لاستخدام هذه المؤشرات ودمجها على النحو الأنسب في إدارة الأداء والمخاطر، ثم في النهاية استخدامها بفاعلية في تنفيذ الإستراتيجية.

سيزيل وضوح التعريف الكثير من اللبس الموجود في معاني مصطلحات المؤشرات الثلاثة هذه ويعد ذلك لبساً شائعاً. وكمقياس لهذا اللبس؛ كان البحث في جوجل عن مصطلحات «مؤشرات الأداء الرئيسية» و«مؤشرات المخاطر الرئيسية» و«مؤشرات الرقابة الرئيسية» في مطلع عام ٢٠١٣ يُظهر ٦٣ مليون نتيجة (ملحوظة: نفس البحث عام ٢٠٠٩ كان ينتج عنه عدد أقل بكثير بالكاد يتجاوز ٢ مليون نتيجة).

وكما هو واضح فإن هناك كماً هائلاً من المعلومات المتاحة عن هذه الموضوعات وسوف يتزايد هذا الكم بالتدريج. ونلاحظ العدد المتنامي للمكتبات المخصصة لمؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية عبر الإنترنت. ومع ذلك فقد توصلنا - بخبرتنا التي حصلنا عليها من المهام التي كلفنا بها عملاؤنا ومن الكم الهائل من الحوارات التي أجريناها مع الممارسين والاستشاريين والأكاديميين - إلى أنه بالرغم من كم التزاحم الكبير إلا أن اللبس لا يزال هو السائد. لقد بدأ الأذى يصيب آذان المنقبين عن الذهب فيما هم يقومون بالغسل بحثاً عن المعدن الثمين!

يعد أحد أسباب اللبس استخدام الكثير من المنظمات التي لديها مؤشرات حالية لمصطلح «مؤشرات الأداء الرئيسية» مع كافة المؤشرات: الأداء والمخاطر والرقابة. ومن خلال خبرتنا نستطيع القول بأن هذا يؤدي إلى الكثير من سوء الفهم خلال المراجعات وصنع القرارات، حيث يفسر الناس البيانات من وجهة نظر الأداء، مما يؤدي إلى تبديد الكثير من الوقت في مناقشة الأداء؛ بينما هم في حقيقة الأمر يناقشون المخاطر.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هناك مقداراً كبيراً مماثلاً من اللبس ينشأ عندما تستخدم المنظمات مصطلحي «مؤشرات المخاطر الرئيسية» و«مؤشرات الرقابة الرئيسية» اللذين غالباً ما يعنيان أشياء مختلفة تتعلق بوظائف مختلفة داخل المنظمة أو داخل مناطق جغرافية مختلفة مما يؤدي إلى لبس آخر وتبديد للوقت لا نهاية لهما. وبحسب شرحنا الآن، فإن الأنواع الثلاثة للمؤشرات ليست متماثلة في المعنى أو في الاستخدام. ويمكننا من خلال فهم الفروق تحقيق الاستفادة الكاملة من منافع الدمج بين تلك المؤشرات.

مؤشرات الأداء الرئيسية:

تمكن مؤشرات الأداء الرئيسية المنظمة من القيام بأمرين:

١- متابعة تقدمها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

٢- تحديد الأداء المستهدف ومتابعة التقدم نحو تحقيقه.

يمكن تعريف «مؤشر الأداء الرئيسي» بمعنى أشمل وهو تقديم أهم المعلومات المتعلقة بالأداء التي من شأنها تمكين المنظمات أو المساهمين فيها من فهم ما إذا كانت المنظمة على

المســار الصحيح، وما إذا كانت تقوم بإجراء التدخلات اللازمة في حينها أو إن كانت لا تقوم بذلــك. وعند تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لقضايا الأداء المهمة، تُســتخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في الإجابة على سؤال «هل نحقق مستويات الأداء التي ننشدها؟».

مؤشرات المخاطر الرئيسية:

تُســتخدم مؤشرات المخاطر الرئيســية في المســاعدة على تحديد حجــم المخاطرة التي تخوضهــا المنظمــة ومتابعة التغيــيرات الطارئة على حجم المخاطرة. وتســتخدم مؤشرات المخاطر الرئيســية في الإجابة على سؤال «كيف يتغير حجم مخاطرنا؟ وهل هو ضمن نطاق مستويات التحمل التي ننشدها؟».

وتُستخدم مؤشرات المخاطر الرئيسية في دعم عملية تقدير المخاطر من أجل تطوير فهم لتأثير المخاطر المحددة سابقاً عند تحققها في المنظمة واحتمالية تحققها. وغالباً ما تستخدم معادلة بسيطة مضروبة في التأثير في تقويم مستوى المخاطرة التي تخوضها المنظمة. وتوفر مؤشرات المخاطر الرئيســية قاعدة بيانات ومعلومات عن الاتجاهات التي يُسترشــد بها في حســاب حالات التعرض للمخاطر، كما تُغذى بها النقاشــات الإدارية فيما يتعلق بمســتوى المخاطــرة الحالي، والتغيــيرات التي تطرأ على المخاطــرة، ومقدار المخاطــرة اللازم خوضه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية بنجاح.

وقد ورد أن مؤشرات المخاطر الرئيسية تساعد في فهم كيفية تغير مستوى المخاطرة – أي حجم المخاطرة التي تتعرض لها المنظمة – مع مرور الوقت.

تعد الوظيفة الأخرى لمؤشرات المخاطر الرئيسية أنها تساعد في تحويل النزعة للمخاطرة إلى مســتويات تحمل المخاطر التشــغيلية (التي يتم التعبير عنها كحدود التحمل المحيطة بالمؤشرات). وإذا كانت نزعة المنظمة للمخاطرة مرتفعة/ شديدة، فسيُتوَقع أن يكون الحد أكثر اتســاعاً على نحو يســمح بدرجات أكبر من الاختلاف وذلك بعيداً عن الخط القاعدي، بينما ســتكون حــدود التحمل ضيقة لدى تلــك المنظمات ذات النزعــة المنخفضة لتعزيز مستوى أعلى من الرقابة.

مؤشرات الرقابة الرئيسية:

تســتخدم المنظمة مؤشرات الرقابة الرئيسية لمساعدتها في تحديد بيئة أنظمتها الرقابية ومتابعة مســتويات الرقابة المتعلقة بمستويات التحمل المنشودة. وتلعب مؤشرات الرقابة الرئيسية دوراً مهماً في إدارة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر حيث إنها تُمكّن من متابعة فاعلية نظم الرقابة ومن الاســتباقية في إدارتها، مما يساعد على خلق بيئة يمكن فيها تنفيذ القرارات بفاعلية. وتساعد أيضاً بيئة الضوابط الرقابية القوية في خلق ثقافة «لا للمفاجآت»، ومن ثم تمكين المنظمة من الاســتمرار في التركيز على تحقيق أهدافها مع «العمل في نطاق النزعــة للمخاطرة». وتُســتخدم مؤشرات الرقابة الرئيســية للإجابة عن ســؤال «هل نظم الرقابة الداخلية لدينا تتسم بالفاعلية؟ هل نحن كمنظمة«مسيطرون›؟».

ويسهم الوضوح التام بشأن الأنواع المختلفة للمؤشرات المستخدمة في المنظمة وتعريفاتها ونوع السؤال الذي يتعين الإجابة عليه في تحسين جودة المعلومات الإدارية الناتجة وزيادة وضوحها بشكل ملحوظ ومن ثم تحسين مستوى المناقشات وزيادة وضوحها بشكل ملحوظ أيضاً.

بطاقات الأداء الخاصة بالمؤشرات الثلاثة:

نحن نســتخدم ثلاث «بطاقات أداء» في إطار أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر لدعــم عمليــة صنع القرار – بطاقات الأداء (الشــكل رقم ٥-٢)، وبطاقــات أداء المخاطر (الشــكل رقــم ٥-٣)، وبطاقــات أداء الرقابة (الشــكل رقم ٥-٤) – والتــي تعد الأدوات الأساســية لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيســية ومؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيســية، على التوالي، وســوف يتم تناولهــا في الفصلين القادمــين. ويمكن للمجموعات المختلفة بالمنظمات أن تســتخدم كلاً من بطاقات الأداء ويمكن اســتخدامها أيضاً في جعل هذه المناقشات مركزة.

فهم العلاقة بين أنواع المؤشرات الثلاثة.

الشكل رقم ٥-٢

مثال على بطاقة الأداء

بطاقة الأداء

الهدف	التعرض	النزعة	الفاعلية	المساءلة	المسؤولية	المنظور	الموضوع	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الرقابة الرئيسية
زيادة حقوق المساهمين.	■	■	■				●	●	●	
نمو الدخل في القطاعات الرئيسية.	■	■	■					●	●	●
زيادة متوسط نصيب المحفظة.	■	■	■					●		●
الوصول لأقل تكلفة للتمويل وأقل تكلفة للخدمة.	■	■	■					●		
قيمة جيدة وحلول مبتكرة.	■	■	■							●
مزود خدمات مالية ذو قيمة ويمكن الوثوق به.	■	■	■					●	●	
تكلفة أقل لخدمات جيدة.	■	■	■				●		●	●
دعم تنفيذ عمليات البيع.	■	■	■				●	●		
نشر الوعي بالسوق في جميع القطاعات.	■	■	■				●	●	●	
تطوير ٣٦٠ نوعاً من العملاء.	■	■	■				●	●		●

الشكل رقم ٥-٣

مثال على بطاقات المخاطر

بطاقة أداء المخاطر

محركات الأعمال	المواءمة	النزعة	التعرض	المساءلة	المسؤولية	مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الرقابة الرئيسية
الإخفاق في المشاركة الصحيحة مع العملاء.							
الإخفاق في إدارة بيانات علاقات العملاء على مدار دورة حياتها.							
الإخفاق في المواءمة بين ٣٦٠ ملفاً وقطاعات السوق.							
الإخفاق في تقليل شبكة الفروع بسرعة.							
انقطاع الخدمة نتيجة للهجوم عبر الإنترنت.							
المنظور الضعيف على المنتجات.							
الوصول إلى أسواق الأوراق المالية.							

ومــع المحافظة على الأداء الجيد لبطاقات الأداء يجــب أن تتضمن بطاقات الأداء هذه مؤشرات الأداء المهمة بأقل عدد يمكن من خلاله تقديم رؤى أساسية للأداء. وكما سبق أن شــددنا على أهمية الحرف «I» الذي يدل على كلمة مؤشر في KPI مصطلح مؤشرات الأداء الرئيســية (وهو الأمر الذي ينطبق على النوعين الآخَرين من المؤشرات) فنشــير هنا إلى أن كلمــة "رئيسي" تحمل نفس القدر من الأهمية. ينبغي أن نلم بجميع المؤشرات التي توفر

المعلومــات الدقيقة والتي تعــد بدورها أكثر ما يحتاج إليه صناع القــرار. وعندما يتواجد الكثير من المؤشرات الرئيســية، تصبح كلمة «رئيســية» بلا معنى، وتُفتَقَد الرؤى الأساســية التي قد يكون بعضها ذا أهمية كبيرة لرســالة المنظمة (حيث يصبح المنقبون الذين يتزايد صممهم، فاقدين لقدرتهم على رؤية الذهب أكثر فأكثر!).

الشكل رقم ٥-٤

مثال على بطاقات أداء الرقابة

بطاقة أداء الرقابة

محركات الأعمال	النزعة	المساءلة	المسؤولية	مؤشرات الرقابة الرئيسية	الفاعلية
توافق السياسة وإطار العمليات.	■			●	■
التحقق لأربع مرات.	■			●	■
عقود الإسناد الخارجي من خلال ماكينة الصراف الآلي.	■				■
تغيير عمليات الرقابة عبر الإنترنت.					■
توافق السياسة وإطار العمليات.	■			●	■
لجنة المنتجات والتحديات التي يجب أخذها في الاعتبار مخرجات التعامل مع العملاء بإنصاف.	■			●	■
طباعة نسخة من مخطط TandC في مكان العمل.	■			●	■
السيولة والتنبؤ المالي.	■			●	■
عمليات تسجيل الائتمان المالي المستمرة.					■
عملية التحقق على مرحلتين.				●	■

ومن ضمن الأمثلة العديدة على الحالات التي أصبحت فيها كلمة «رئيسية» لا تمثل أي معنى؛ هذا المثال المستنبط من خبرات مؤلفَي هذا الكتاب حيث اكتسبا هذه الخبرات أثناء العمل في إحدى المنظمات التي كانت تستخدم في تقاريرها ٤٠٠ مؤشر رئيسي للأداء بشكل غير عادي كل شهر. وقد تم تقليل هذا العدد من خلال رسم خرائط تفصيلية للإستراتيجية واستخدام بطاقات الأداء المتوازن إلى ٣٠ مؤشراً. ويمكن القول ببساطة إن المنظمة استطاعت تحقيق ذلك بداية بالسؤال التالي: «ما هي المعلومات التي نحتاج إلى معرفتها بالفعل حتى ندرك ما إذا كانت أهدافنا الإستراتيجية على المسار الصحيح من عدمه؟» والأمر لم يقتصر فقط على تخفيض عدد مؤشرات الأداء الرئيسية، بل إن فريق الإدارة العليا وغيرهم من صناع القرار الآخرين كانوا متأثرين، وأشاروا إلى أنهم أصبح لديهم المعلومات التي يمكنهم أن يحققوا شيئاً من ورائها. ومن وجه آخر استطاع هؤلاء أن يشاهدوا كيف أن مؤشرات الأداء الرئيسية لعبت دورها في صياغة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة. وبهذا فقد استعادت كلمة «رئيسية» معناها.

وينبغي ملاحظة أنه لم يتم استبعاد جميع «مؤشرات الأداء الرئيسية» في العملية السابقة بالكامل؛ بل تم - عوضاً عن ذلك - تصحيح وضعها لتصير مقاييس تساهم في تقديم التقارير الخارجية (وبالتالي فهي ليست مؤشرات أداء رئيسية) كانت بياناتها لا تزال مجمعة، (تم هذا في إحدى المنظمات الحكومية). والمهم هو أن تلك المؤشرات لم تعد جزءاً من الإستراتيجية ولن تشكل عبئاً على المدير التنفيذي مرة كل شهر.

مثال مقتبس من شركة إتش. إم. إل. HML:

لقد شرحت جيليان ويذرهيل، مدير المخاطر التشغيلية في إتش. إم. إل - وهي دراسة حالة تم التطرق إليها في الفصل الثاني - السبب وراء ضرورة تحديد المؤشرات الرئيسية وحدها: "لقد رأيت من خلال خبراتي السابقة منظمات لديها ما يقارب ٤٠٠ مؤشر تقوم بمتابعتها، وينتهي الأمر بالعالم إلى ما يناظر اللون الأصفر من نظام الترميز ذي الألوان الأحمر والأصفر والأخضر [انظر فيما يلي] إذن فالمسألة تتعلق بمجرد تعديل الأشياء بحيث يبدو العالم أفضل قليلاً مما يجب أن يكون عليه. " كما أضافت ويذرهيل أنه مع هذه التشكيلة الهائلة من المؤشرات كان من الصعب للغاية إدراك الأمور التي كان يتوجب القيام بها،

وقالــت: «إننــا نبحث في كل كيان عن ١٦ مؤشراً رئيســياً للأداء - بحد أقصى - متســقاً مع أهداف الكيان في إطار المنظورات الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن».

ينبغي على المنظمات أن تأخذ ما تحتاجه من وقت لدراسة أهم متطلباتها المعلوماتية بدقــة (بناءً عــلى أهدافها الإســتراتيجية) واختيار مؤشراتهــا الحيوية القليلة أو الرئيســية وتصميمها تبعاً ذلك.

كيف تعمل المؤشرات معاً:

تقــر إتــش. إم. إل بأن تأمين أفضل النتائج يتحقق مــن خلال تخفيض عدد المؤشرات حتى لا تبقى إلا المؤشرات «الرئيســية»، وذلك يتطلب أيضاً فهماً أفضل لكيفية عمل كافة المؤشرات الرئيسية بعضها مع بعض، وقد تم التأكيد على ذلك من خلال بعض المهام الأخرى التي أوكلت لشركة مانيغت. قامت مانيغت بتســهيل تطبيق الدمج بين المؤشرات في أحد التزامات عملائها مع أحد البنوك الاســتثمارية، وقامت بإعادة اســتخدام المؤشرات لأغراض الأداء والمخاطرة والرقابة. وقد نتج عن ذلك تخفيض عدد المؤشرات الرئيســية من ١١٠ إلى ٣٢ مؤشراً مما ساهم في تحسين مستوى النقاش الدائر حول الأداء بشكل ملحوظ.

المؤشرات المتقدمة والمؤشرات المتأخرة:

من المهم لتحقيق الاســتفادة القصوى من المؤشرات الرئيسية أن نقدم لمحة عن وظيفة المؤشرات المتقدمة والمؤشرات المتأخرة.

لقد أصبح اســتخدام مصطلحي «متقدمة» و«متأخرة» جزءاً معياريا من أسلوب الكثير مــن الشركات في تعريف المؤشرات، ولا ســيما تلك التي تســتخدم بطاقــات الأداء المتوازن لكابــلان ونورتــون. ولقد كان كابــلان ونورتون هما بالفعل من جعلا اســتخدام المؤشرات المتقدمة والمتأخرة ممارســة إدارية مقبولة، عندما قدما مفهوم بطاقات الأداء لأول مرة في مقالتهــما الإبداعية بمجلة هارفــارد بيزنس ريفيو عام١٩٩٢[١٠]. ولذلك اســتُخدم مصطلح «المؤشر المتقدم» في مجال الاقتصاد منذ مطلع القرن العشرين.

ويواصل أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر استخدام المؤشرات المتقدمة والمؤشرات

المتأخــرة حيث تتمتع بقيمة كبيرة من حيث إنها توفر نظرة عامة شــاملة على أداء الماضي والحــاضر وكذا الأداء المســتقبلي المحتمل، ومن ثــم توفر بيانات ممتــازة عن الاتجاهات بالإضافــة إلى فهم أكثر تفصيلاً للعلاقة الســببية (أي العلاقة بــين الأهداف والمؤشرات فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية). وهي أيضاً تقدم رؤىً مفيدة تؤدي بدورها إلى تقديم مبادرات لتخفيف الإخفاقات المحتملة التي ترتبط بالأداء أو القائمة على المخاطر.

ومن الجديــر بالملاحظة أن معنى مؤشر متقدم ومتأخر- فيــما يتعلق بأنواع المؤشرات الثلاثــة - متماثل تماماً. فالمــؤشر المتقدم هو الذي يركز على العوامــل التي تتنبأ بالنتائج/ المخرجات المســتقبلية، بينــما يركز المؤشر المتأخر على النتيجة/ المخــرج ذاته، وعلى ما إذا كانت النتيجة قد تحققت أو تجســمت. وعلى ســبيل المثال، قد يكون رضا العملاء مؤشراً مبكراً لولاء العملاء أو قد يكون رضا الموظفين مؤشراً مبكراً لبقاء الموظفين. ومع ذلك ينبغي أن تتواجد الفروق الطفيفة بين التعريفات تحقيقاً للفائدة والوضوح.

مؤشرات الأداء الرئيسية:

- المتقدم – مؤشر تنبئي يقدم رؤية بخصوص احتمالية تحقيق هدف ما.
- المتأخر – مؤشر للمخرجات يقدم رؤية بخصوص التحقيق الفعلي لهدف ما.
- **مؤشرات المخاطر الرئيسية:**
- المتقدم – مؤشر تنبئي يقدم رؤية بخصوص احتمالية تحقق مخاطرة ما.
- المتأخــر –مؤشر للمخرجــات يقدم رؤية بخصــوص المعدل والتأثــير الفعليين لتحقق المخاطرة.
- **مؤشرات الرقابة الرئيسية:**
- المتقدم – مؤشر تنبئي يقدم رؤية بخصوص احتمالية تفعيل ضابط رقابي ما.
- المتأخر – مؤشر للمخرجات يقدم رؤية بخصوص التطبيق الفعلي لضابط رقابي فعال.

العلاقة بين كل أنواع المؤشرات المتقدمة والمتأخرة:

عــلى الرغم مــن أن المؤشرات المتقدمة والمتأخرة غالباً ما ينظر إليها رأســياً في إطار كل نوع مســتقل من المؤشرات؛ فإنه يمكن من خلال المثال البســيط التالي معرفة كيف يمكن اســتخدام مؤشرات الأداء المتقدمة والمتأخرة الرئيســية، ومؤشرات المخاطر الرئيســية بعضها مع بعض على نحــو فعال. ففي حالــة المبيعات، قد يتمثل مــؤشر الأداء الرئيسي المتقدم في نســبة المكالمات المتواصلة حســب الخطة. وهذا المؤشر يحدد لنا ما إذا كان فريق المبيعات يجري ما يكفي من مكالمات المبيعات الصادرة. وفي الحديث عن المبيعات قد يمثل مؤشر الأداء الرئيسي المتأخر نسبة مبيعــات الســنة حتى تاريخه مقابل الحصة. وهذا المؤشر يحــدد لنا ما إذا كان فريق المبيعات يحقــق المخرجــات المطلوبة أي ما إذا كانــت الصفقات تتم؟ وتقدم هــذه المؤشرات المتقدمة والمتأخرة للمبيعات معلومات قيمة بخصوص ما إذا كان فريق المبيعات يؤدي أو لا يؤدي عمله طبقاً للمعيار اللازم لتحقيق هدف الشركة الإستراتيجي الذي قد يكون - على سبيل المثال - زيادة المبيعات بنســبة ١٠٪ في السنة الحالية وبنسبة ٥٠٪ خلال مدة الخطة الإستراتيجية. وقد يكون الهدف الإستراتيجي النهائي على سبيل المثال هو «زيادة الإيراد من خط الإنتاج س».

وإذا مــا تبينت المنظمة أن حدوث إخفاق مــا في تأهيل أحد العملاء المحتملين على نحو صحيــح في مرحلة مبكرة مــن دورة المبيعات، وأن ذلك الإخفاق سيشــكل تهديداً كبيراً على تحقيــق الهدف الإســتراتيجي، فيمكنها حينئذ أن تحدد المخاطــرة التي تهدد تحقيق الهدف عــلى النحو التالي: «الإخفاق في تأهيل الفرصة بشــكل كــاف في المقابلة الأولى». وقد يكون مؤشر المخاطر الرئيسي المتقدم هو «النسبة المئوية للاجتماعات الأولى التي تمت دون حدوث اتفاق متبادل على تأهيل الفرصة»، أما مؤشر المخاطر الرئيسي المتأخر، فقد يكون هو «النسبة المئوية للفرص الضائعة خلال عملية المبيعات، بسبب الإخفاق في التأهيل على نحو صحيح». وكلا النوعين من المؤشرات أي مؤشرات الأداء الرئيســية ومؤشرات المخاطر الرئيسية يصوغان معاً جزءاً كبيراً من تحقيق هدف المبيعات الإستراتيجي ومن ثم فإنهما يثريان مناقشات فريق الإدارة العليا. وتعد الإشــارات المتقدمة إشارات واضحة بشأن المشكلات المستقبلية المحتملة بحيــث يصبح لدى فريــق الإدارة العليا المعلومات اللازمة لإصــدار الإجراءات التصحيحية – المبادرات الإستراتيجية أو إجراءات تخفيف المخاطر – التي سنتناولها في الفصلين القادمين.

ينبغي قياس العلاقة بين المؤشرات المتقدمة والمتأخرة باستمرار من كافة الأنواع ومتابعتها من أجل الحصول على تغذية مرتجعة فعالة، وكذا من أجل التحقق من مجموعة المؤشرات. وسوف ينشئ ذلك أيضاً محركاً قوياً للتطوير المستمر لجودة مجموعة المؤشرات.

المؤشرات والسلوك:

يجب - عند استخدام المؤشرات - الحذر من مسألة مهمة؛ ألا وهي تأثير القياس على السلوكيات الملائمة وغير الملائمة. وهذا الأمر ينطبق على مجموعات المؤشرات الثلاثة. ومن الأمثلة على ذلك، أنه عندما بدأت إحدى المنظمات التي نعرفها إجراء تقييمات المخاطر لأول مرة، لم يستغرق الناس وقتاً طويلاً ليدركوا أنه إذا ما تم تقييم أي مخاطر بأنها «شديدة» أو «أشد»، فإنها ستستحوذ على الانتباه. وكان ذلك هو لب الموضوع حيث إن المخاطر التي تقوم في هاتين المنطقتين سوف تتطلب على الأرجح اتخاذ إجراءات لتخفيفها. ومن ناحية أخرى، تعمد الناس تقدير المخاطر بأنها شديدة أو أشد، حيث ظهر ذلك السلوك سريعاً نتاجاً لما ذكرناه سابقاً، ثم استخدموا ذلك كدليل للحصول على موافقات على مشروعات رأس المال التي عادة ما تكون مشروعاتهم المفضلة!

ويعد كشف سوء السلوك من هذا النوع أحد أسباب استخدام مؤشرات أخرى بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية. وتعمل أنواع المؤشرات الثلاثة معاً لتساعد في إيضاح ما إذا كانت السلوكيات الخاطئة قد بدأت تظهر؛ فهي تعمل على التوازن فيما بينها وبين بعضها.

وعلى سبيل المثال، إذا ما وضعت إحدى منظمات الخدمات المالية هدفاً طموحاً لزيادة إيرادات البيع المتقاطع، وحددت مؤشرات الأداء الرئيسية لدعم هذا الهدف وغايات مستهدفة (لتأمين حماية الدفع)، وذلك قد يشجع على بيع هذا النوع من التأمين بناءً على معلومات مضللة (وهو ما يبدو أنه حدث وكلف القطاع المصرفي البريطاني ما يقارب ١٥ مليار جنيه إسترليني في صورة غرامات وتعويضات للعملاء على مدار السنوات القليلة الماضية).

إذا قامت المنظمة بتحديد بعض المخاطر المرتبطة بهدف البيع المتقاطع الذي وضعته، مثل مخاطرة أنهم قد يبيعون منتجات غير ملائمة للعملاء (أو بيع تأمين حماية الدفع

للأشــخاص العاملين لحســابهم الخاص على الرغم من أن الشروط والأحكام نصت على عدم تغطية البوليصة لأولئك العاملين لحسابهم الخاص) لكان من الممكن أن يساعد أحد مؤشرات المخاطر الرئيســية في تحديد المشكلة الناشــئة. وعلى سبيل المثال، كان يمكن لمؤشر المخاطر الرئيسي أن يكون ببســاطة «النســبة المئويــة للحصة المحققة من خلال بيــع المنتجات غير الأساســية» عندما كان ذلك يتجاوز باستمرار ١٠٠٪، فإن فريق المبيعات كان يؤدي إما عملاً ممتــازاً أو يأخذ طرقاً مختصرة. وكان يمكن لأحد مؤشرات الرقابة الرئيســية في هذه الحالة أن يكون مرتبطاً بأخذ عينة عشــوائية من المبيعات للتحقق من أن المنتجات المناســبة تباع للعملاء المناسبين.

ويعد تحديد الســلوك غير الملائم أحد أهداف رموز الألوان التي نســتخدمها في إعداد التقارير حول مؤشرات الأداء، كما سنشرح الآن.

ترميز الألوان RAGAR (وهو اختصار يرمز إلى الأحمر – الأصفر – الأخضر - الأصفر والأحمر)

من المعتاد أن يتم استخدام نظام ترميز الألوان الخاص بإشارات المرور في تقويم مؤشرات الأداء الرئيســية. ويســتخدم نظام RAG (الأحمر – الأصفر - الأخــضر) على النحو التالي: الأحمر يعني أدنى من الغاية المستهدفة، والأصفر يعني أدنى من الغاية المستهدفة ولكنه لا يعد مشــكلة كبيرة، بينما الأخضر يعني بلــوغ الهدف أو تجاوزه. وتضيف بعض المنظمات اللون "الأزرق" كمقياس للأداء المتقدم (أي التقدم كثيراً عن الغاية المستهدفة) مثلما ورد في المثال المقتبس من حالة هيئة الأشغال في الفصل الثالث.

لقد اعتمدنا في أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر منهجية لتســجيل العلامات تم تصميمها بحيث تكون بســيطة وتنقل بفاعلية الاستثناءات والخروقات فيما يتعلق بمستويات التحمل. وتَستخدِم منهجية تسجيل العلامات طريقة RAGAR (الأحمر – الأصفر – الأخضر – الأصفر والأحمر) مع نطاق علامات يتراوح ما بين صفر إلى ٣ (الشكل رقم ٥-٥).

وتســتخدم هــذه الطريقة لأنها تقوم بإيصــال حالة المؤشر واســتثناءاته على نحو أكثر فاعلية من طريقة RAG التقليدية التي عادة ما تستخدم نطاق علامات يتراوح ما بين ٠ إلى ١٠. وقد تبين لنا من ملاحظاتنا أن المديرين في أغلب الأحيان يجدون صعوبة في الربط بين علامة RAG وبين القيمة الضمنية. وعلى ســبيل المثال، ماذا يعني ٨,٤ على وجه التحديد؟

إلى أي درجــة تعــد ٨,٣ أفضل مقارنــة بـ ٧,٨؟ وغالباً ما يلهي هذا النوع من الأسـئلة عن متابعــة الاتجاهات الضمنيــة وتحليلها. وفي نهاية المطاف، ما الــذي يدفع الإجراء الإداري بالفعل؟ أهي النتائج المحرزة أم حالة المؤشر الفعلية؟

نحــن نعتقــد أن الحالة الفعلية للمؤشر هي التي تدفع الإجــراء الإداري ويمكن التعبير عن ذلك بشكل عام في نطاقات ثلاثة على (المسار الأخضر – ضمن حدود التحمل) وخارج المسار (الأحمر – خارج حدود التحمل) وفي مكان ما بين هذا وذاك (الأصفر – خارج حدود التحمل في الوقت الحالي ولكن بهامش صغير نســبياً، ما يمكن أن يدل على إشــارة مؤقتة أو على بداية اتجاه مقلق).

لقــد صُممت هذه الطريقة على نحو يتيح تجــاوز التفكير التقليدي بأن "الأحمر سيء والأخضر جيد"، ويشجع على إجراء مناقشة أكثر وعياً حول المؤشرات. وتحمل علامات إدارة الأداء على أساس المخاطر المعاني التالية:

١- المؤشر في حدود التحمل المسموح به – لا يلزم اتخاذ أي إجراءات.

٢- المؤشر خرج عن حدود التحمل المســموح به – يتم متابعة الاتجاهات، وقد يلزم اتخاذ إجراء معين.

٣- المؤشر خارج عن السيطرة – يجب اتخاذ إجراء ما.

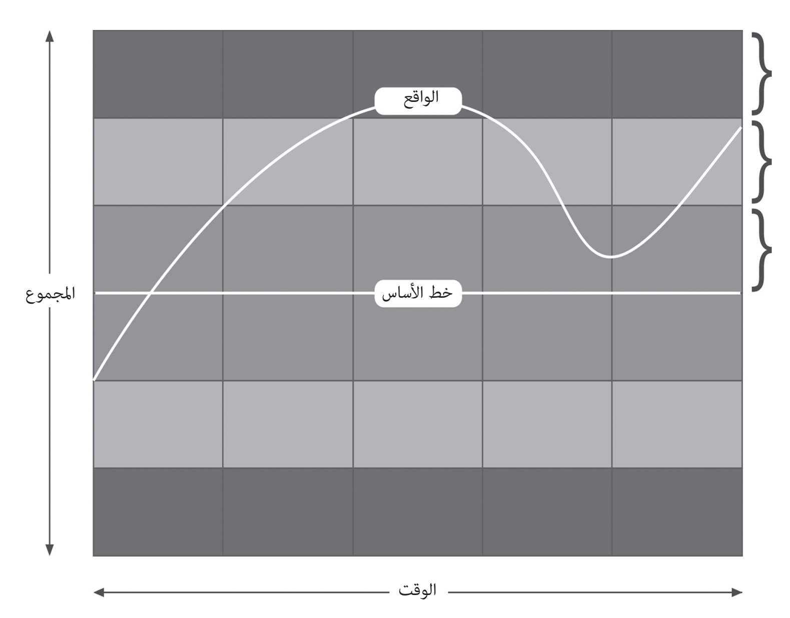
وعلى ســبيل المثال، المؤشر أ له خط قاعدي قيمته ١٠، وحد ١ محدد عند ٢٥٪، وحد ٢ محدد عند ٥٠٪. وبالتالي، ســتكون الحالة الفعلية الواقعة بين ٧,٥ و١٢,٥ خضراء وستكون الحالــة الفعلية الواقعــة بين ٥-٧,٥ و ١٢,٥-١٥ صفراء، وأي شيء أقل من ٥ أو أعلى من ١٥ سيكون أحمراً.

فهم العلاقة بين أنواع المؤشرات الثلاثة.



الشكل رقم ٥-٥

نموذج RAGAR



وبالإضافــة إلى الارتباك الــذي تحدثه طريقة RAG، فإنها يمكن أن تشــجع على إظهار ســلوكيات خاطئة حيث يبدأ الناس في "ملاحقة غاية مستهدفة مطلقة"، بينما تعزز طريقة RAGAR ثقافة يسعى الناس في إطارها إلى العمل في نطاق مستويات التحمل، مع إقرارهم بأن المنظمة ينبغي أن تعمل في نطاق مستويات الاحتمال المعبر عنها في إطار مجموعة من المؤشرات وذلك على الرغم من أنه سوف تنشأ عن ذلك اختلافات مع مرور الوقت.

مخاطرة النجاح:

من الجدير بالذكر أن هذه الطريقة تقر أيضاً بأن المنظمة قد تمتاز «بالكثير من الأشــياء الجيدة». وعلى ســبيل المثال، عادة ما تشــير المنظمات إلى أنها لا يمكنها تحقيق الكثير من المبيعات ومن ثم فهي تضع غاية معينة للمبيعات، وطالما أن تلك الغاية يتم تحقيقها فإنها لا تهتم بالمدى الذي تتجاوزه المبيعات بعد تحقيق غايتها المســتهدفة (وبالفعل سوف يعد

تجاوز المبيعات المستهدفة في معظم الحالات شيئاً جيداً). وإذا ما اعتمدت منظمة ما نهجاً لتنفيذ الإســتراتيجية معتمدة في ذلك على الأداء فقط فسيعد ذلك أمراً مقبولاً إذا ما ركزت المنظمة على تحقيق الأداء المستهدف أو حتى تجاوزه، بل إن هذا يعد أمراً يدعو للمكافأة وليس ســبباً للعقاب (فكم من الناس يتم فصله لتجاوزه الأداء المســتهدف؟). ومن ناحية أخرى، دمج إدارة المخاطر في عملية تنفيذ الإســتراتيجية يعني أن هناك أســئلة سوف يبدأ طرحها بخصوص مخاطر زيادة المبيعات (وهو الأمر الذي قد يفاجئ الكثيرين).

ويمكــن أخذ أحد مؤشرات الإيــرادات كمثال، فقد ترى العقليــة التقليدية التي تؤمن «بــالأداء فقط» كمقياس للنجاح بأن نمو الإيرادات هــو دائماً أمر إيجابي. وبينما هذه هي الحالــة في الغالــب؛ إلا أن علامات إدارة الأداء على أســاس المخاطر تُشــكل تحدياً للإدارة للتفكير في عواقب النمو المفرط ودراسة المخاطر التي تتهدد الشركة نتيجة هذا النمو. وعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تنمو أسرع بكثير من المتوقع، فهل سيتسنى الوفاء بأهداف المنظمة المتعلقة بخدمة العملاء؟ هل لديك قدرة العمل المناســبة في مراكز اتصالك؟ هل تتعامل مع عملاء يشكلون مخاطرة عالية؟ ما هو السبب الجذري وراء هذا النمو المفرط؟ هــل يبيع فريــق مبيعاتك بناءً على إعطاء العملاء معلومــات مضللة حول المنتجات؟ هل تزاول نشــاطاً ينطوي على مخاطرة شــديدة؟ هــل تعمل خارج نطاق مســتويات النزعة للمخاطرة؟ فكر كيف كان سيبدو العالم اليوم لو أن منظمات الخدمات المالية كانت تطرح هذه الأسئلة خلال السنوات السابقة للأزمة الائتمانية.

الخلاصة:

لقد تم تصميم طريقة تسجيل العلامات الخاصة بإدارة الأداء على أساس المخاطر بحيث تكون سهلة الفهم، وفي نفس الوقت تقوم بإيصال رسالة قوية مع إبراز الاستثناءات وتحدي الإدارة للعمــل من خلالها، وتحديــد مجموعة الإجراءات المناســبة. وعندما يتم المزج بين سجل قياس المؤشرات الرئيسية وطريقة RAGAR أو استخدامهما لدعم أدوات إستراتيجية أخرى مثل خريطة الإســتراتيجية وخريطة المخاطــر أو مصفوفة المواءمة للنزعة للمخاطرة، فستكتســب المنظمات رؤية أكثر ثراءً لسلامة المنظمة في الوقت الحالي بالإضافة إلى سلامتها المستقبلية المحتملة، ومن هنا سيظهر نوع جديد من المناقشة.

الفصل السادس
إدارة الأداء

نحن نعرّف إدارة الأداء - في إطار أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر- بأنها العملية المتواصلة لمتابعة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها، مع تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة.

مقدمة:

لقـد أشرنا في الفصل الرابع إلى أن الربط بين تنفيذ الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر يتم في مرحلة وضع الأهداف، حيث يتم تحديد مستوى النزعة للمخاطرة بالنسبة لكل هدف على حدة، وهذا من شـأنه تمكين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي من بيان مسـتوى المخاطرة التي يعتقدون بأنها مقبولة حين العمل على تحقيق كل هدف على حدة.

ويعد تحديد النزعة للمخاطرة بحسـب الهدف من الأمور المهمة لعدة أسباب؛ فالقيمة الرئيسـية لهذا التحديـد تضمن تضمين النزعة للمخاطرة رسـمياً في إدارة المخاطر وعملية المراقبة.

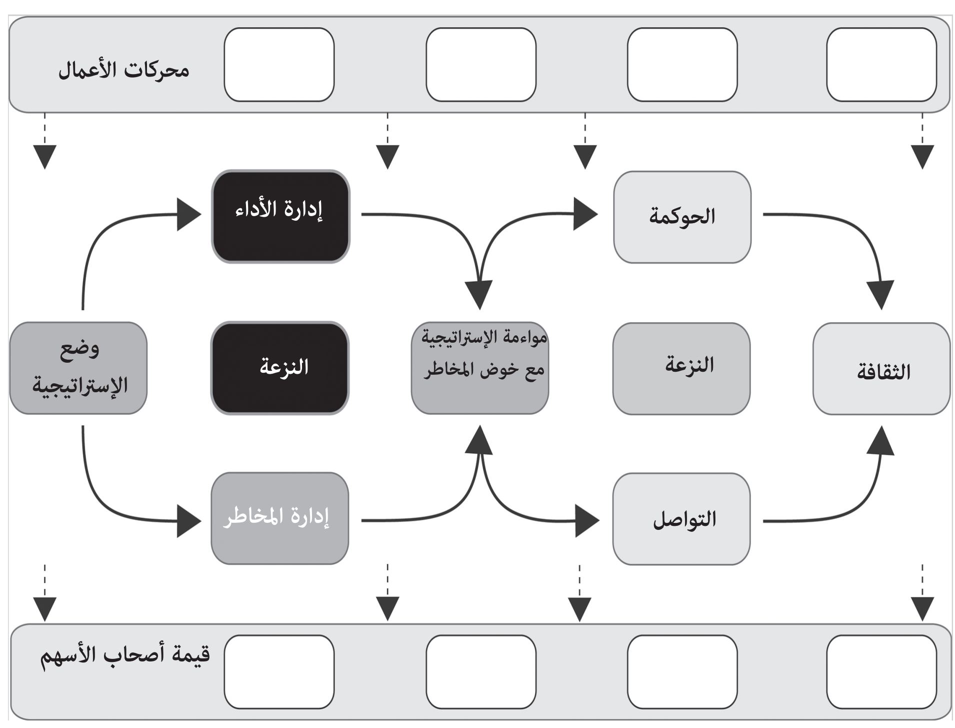
وبتحديـد النزعة للمخاطرة على مسـتوى الأهداف ومسـتوى كل مخاطرة على حدة، تصبح المنظمة في وضع يسـمح لها بعدئذ بأن تدمج وتنسـق بين النزعة للمخاطرة - على مسـتوى كل مخاطرة عـلى حدة - وبين الأهـداف. وهذا يمكن المنظمة مـن الموازنة بين طموحاتها الإستراتيجية ومخاطرتها، ومن ثم تحديد مرحلة التنفيذ المستدام للإستراتيجية.

المكونات الفرعية لإدارة الأداء:

يعد تحقيق الأهداف أحد المكونات الفرعية الأساسية لمجال إدارة الأداء المشمول بإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر الشكل رقم (٦-١)، والتي سنتناول كلاً منها بشكلٍ وافٍ أدناه.

الشكل رقم ٦-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



١- الأهداف الإستراتيجية.

٢- مؤشرات الأداء الرئيسية.

٣- المبادرات الإستراتيجية.

٤- العمليات الأساسية.

نحن نُعرف إدارة الأداء - في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر- بأنها عملية متواصلة لمتابعة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها مع تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

تعمل إدارة الأداء إلى جانب مجال إدارة المخاطر خلال العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ولضمان ألا يؤدي ذلك فقط إلى تعزيز التفكير المنعزل في إدارة الأداء والمخاطر،

فإنه يتم الجمع بين المجالين في إطار عنصر «تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية» الذي يتضمنه أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر حيث نقدم أدوات مثل «مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة» لتساعد المديرين على التحقق من أن منظماتهم «تعمل في نطاق النزعة للمخاطرة».

الأهداف الإستراتيجية:

تعد الأهداف الإستراتيجية المكون الفرعي الأول لإدارة الأداء، وهو أمر ينطوي على قدر كبير من الصحة. ويجب على المنظمات أن تحدد أهدافها قبل أن تفكر في مؤشرات الأداء الرئيسية وغاياتها المستهدفة ومبادراتها طبقاً للنهج التقليدي لبطاقات الأداء المتوازن. ونحن نضيف «العمليات» باعتبارها أحد المكونات الفرعية المهمة في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر وإدارة الأداء. ويرجع ذلك إلى أن الإستراتيجية يتم تنفيذها من خلال تحفيز التغيير (المبادرات) أو عن طريق الأنشطة اليومية (العمليات). وبالتالي، فإنه بمجرد أن تستكمل المنظمة العمل على المستوى الإستراتيجي لتحديد أهدافها، سيتعين عليها أيضاً أن تحدد ملف التغييرات (المبادرات) بالإضافة إلى تحديد هيكل عملياتها (العمليات).

وهناك مجموعة من العمليات والمبادرات لكل هدف على خريطة الإستراتيجية (التي توضح العلاقة السببية بين الأهداف) حيث تتواءم تلك العمليات والمبادرات مع الأهداف. ويساعد هذا أيضاً من منظور إدارة المخاطر؛ حيث إنه يمكن المنظمات من فهم المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية المصاحبة لكل هدف على حدة أو لمجموعة من الأهداف.

لن نتناول في هذا الفصل قيمة وضع خريطة الإستراتيجية التي غطاها الفصل الثالث، ولكن سنتناول عملية أفضل الممارسات التي يتم من خلالها تحديد ووصف الأهداف الإستراتيجية التي تتكون منها الخريطة. وكأمثلة على خرائط الإستراتيجية التي تم وضعها بشكل جيد انظر الشكلين (٦-٢) و (٦-٣). ويمكن أيضاً للقراء الرجوع إلى مثال المخاطرة التشغيلية لدى شركة إتش. إم. إل. في الفصل الثاني وخريطة إستراتيجية هيئة «الأشغال» (في قطر) في الفصل الثالث ومثال وكالة ساتشي آند ساتشي Saatchi and Saatchi الوارد فيما يلي الشكل رقم (٦-٤).

ومن شـأن الأهداف أنها تبلور القدرات والعلاقـات التي ينبغي على المنظمة أن تتقنها وتديرها حتى تحقق رؤيتها ورسالتها والتي يتم بعدئذ تصفيتها من خلال عدستي المحركات الأساسية ونموذج الأعمال.

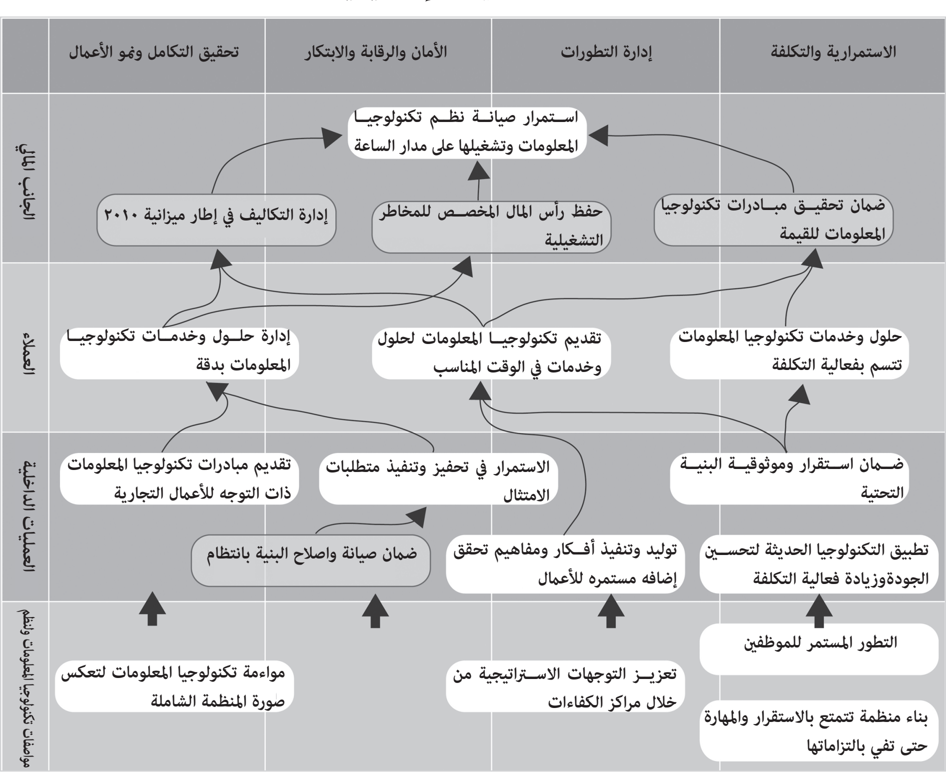
ومع اسـتخدام خريطة الإسـتراتيجية كدليل مـرئي، يبدأ اختيار الأهداف الإسـتراتيجية بتحديـد الأهداف المالية الأساسـية (أو ما يعادل المسـاهمين في القطاع العـام أو القطاع غير الهادف للربح) واسـتخدام تلك الأهداف كأدلة يُسترشَـد بها عند اختيار أهداف "دعم العملاء"، ومن ثم يتم بعد ذلك الاسترشاد بالأهداف المرتبطة بالعملاء، من خلال الاستعانة بالمنطـق السـببي عند اختيار الأهـداف المتعلقة بالعمليات الداخلية، والتي يُسترشـد بها بدورها في الأهداف المرتبطة بمنظوري التعلم والنمو.

بطاقات الأداء المتوازن: البسيط الخادع.

تلـك هي العملية، فلنتناول كيفيـة تحديد كل هدف على حدة. أولاً: لقد تبين لنا من ملاحظاتنا أن المنظمات كثيراً ما تخضع وتنجذب لبساطة عملية تحديد الأهداف الظاهرية، بل ولنظام بطاقات الأداء بأكمله، وهي في النهاية مجرد مسألة تتعلق بتحديد تشكيلة من الأهداف ودعم المقاييس والغايات المستهدفة والمبادرات. فما الصعوبة في ذلك؟

الشكل رقم ٦-٢

مثال على خريطة الإستراتيجية

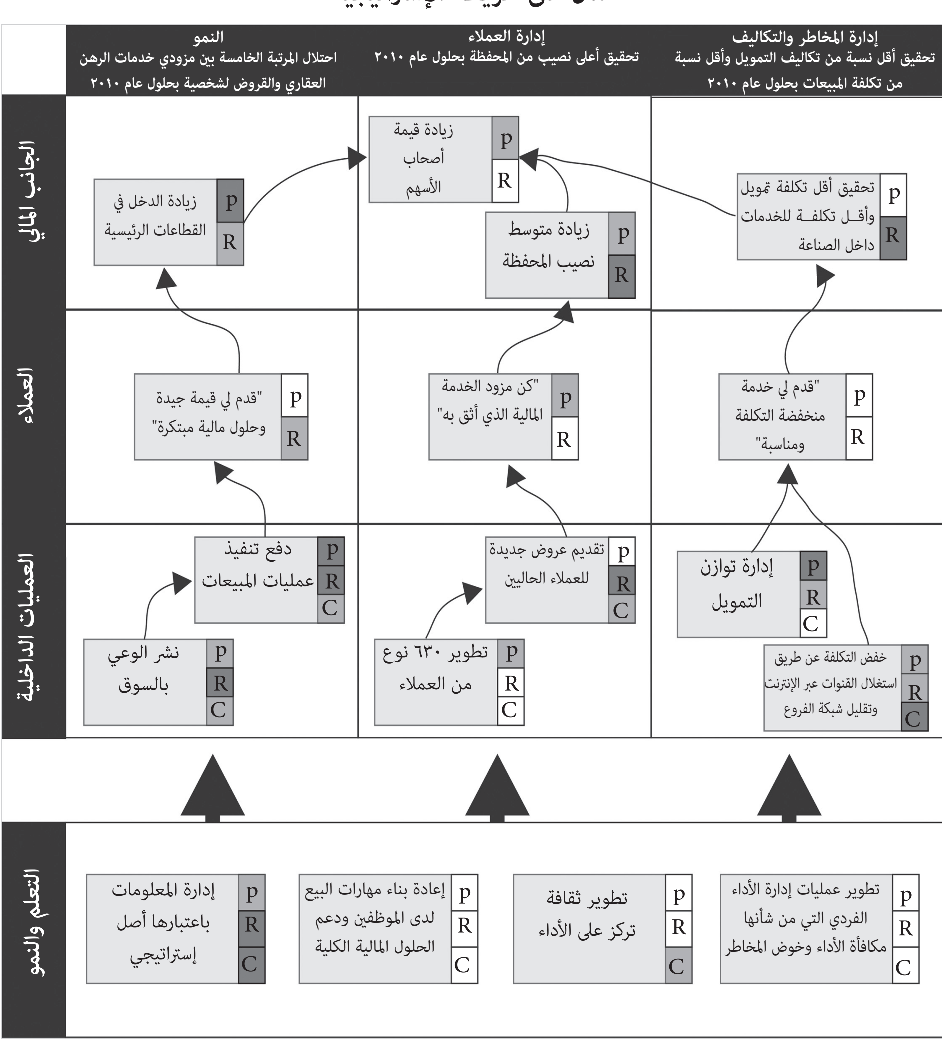


والحقيقة هي أن بطاقات الأداء المتوازن بسيطة بشكل خادع؛ ولهذا السبب لا تحقق نسبة كبيرة من بطاقات الأداء المتوازن سوى قيمة محدودة للفرق الإدارية. ولهذا السبب أيضاً تذوي الكثير من برامج بطاقات الأداء وتفشل في النهاية، وتقدر مدة هذه البرامج تقريباً بـ ٣-٥ سنوات، أو في أفضل الحالات تتقلص إلى ما لا يتعدى عملية جمع البيانات وإعداد التقارير التي تعد منفصلةً - من أساسها - عن الإستراتيجية. وفي الكثير جداً من الأحيان تُوكَل مهمة وضع نظام بطاقات الأداء لشخص أو فريق حديث في المهنة ولا يتمتع بقدرٍ كافٍ من المعرفة، هذا إن كانت لديه أي معرفة على الإطلاق، بشأن الإطار أو المنهجية. ويبدو أن كلمات «إن الأمر بسيط، قم به فحسب!» تشكل الصيغة السائدة للأمر الذي يصدر عن فرق الإدارة العليا.

والحقيقة هي أن تحديد الأهداف التي تتألف منها خريطة المخاطر يتطلب تدخل خبير استشـــاري. وقد يكون هذا الخبير مستشاراً خارجياً أو يكون في هيئة أحد الموارد الداخلية الملمة تماماً بنظرية الإدارة الإســـتراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن والتي تدعمها خبرة عملية واضحة.

الشكل رقم ٦-٣

مثال على خريطة الإستراتيجية



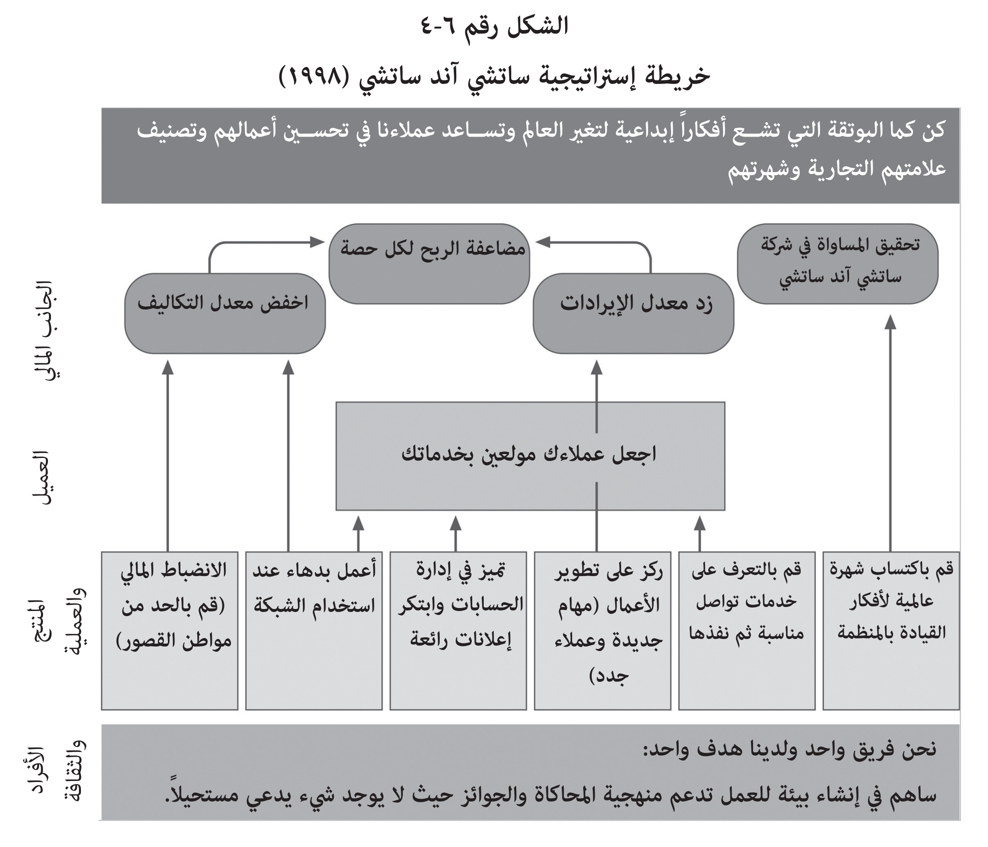
طرح الأسئلة الصحيحة:

ينبغــي أن يعرف الخبير الاستشــاري الأســئلة الصحيحة الواجب طرحهــا عند تحديد الأهداف، وأن يعرف كذلك كيفية عمل الأســباب والمســببات على مستوى الأهداف، وعلى مستوى مؤشرات الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى الإلمام بكيفية التغلب على التحديات الشديدة المحيطة ببدء التنفيذ. وباختصار، ينبغي أن يعرف الخبير الاستشــاري ما يمكن وما لا يمكن أن ينجح وأن يعرف أيضاً المخاطر حتى يتفاداها.

وفي كثــير من الأحيان يكون من الحكمة الاســتعانة بدعم خارجي لأن ذلك من شــأنه تحقيق الاســتقلالية والحيادية. وســيكون الخبير الاستشــاري الخارجي الماهــر قادراً على التوفيق بين الرؤى الفردية المختلفة دون أن يتورط في السياسة أو أن يقحم أجندته الخاصة. وهي نقطة يجب ألا يســتهان بها حيث إنه من النادر أن يســتطيع الأشــخاص من داخل المنظمــة أن يحافظوا تماماً على بقائهم خارج اللعبة السياســية الدائرة بالمنظمة. وهم إما لا يتمتعون بقدر كاف من الســلطة التي تمكنهم من معارضــة آراء فريق الإدارة العليا، أو أنهــم ينظر إليهم باعتبــار أن لديهم مصالح أو أجندات قوية: فالمدير المالي - على ســبيل المثــال - قد يتمتع بصلاحية قيادة الجهود المتعلقة ببطاقــات الأداء ولكنه في نفس الوقت قد يقحم أجندته الخاصة ويجعل بطاقات الأداء موجهة بشدة نحو التمويل (ونفس الشيء ينطبق على مديري تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية باعتبارهما مثالين آخرين). وعلى النقيض من ذلك، فقد يتمتع محللو الأداء بالاستقلالية دون أن يكون لديهم السلطة اللازمة للتأثير على عملية تصميم بطاقات الأداء أو لمعارضة مديري الإدارة العليا.

الشكل رقم ٦-٤

خريطة إستراتيجية ساتشي آند ساتشي (١٩٩٨)



ويجب أن يكون الخبير الاستشاري - عند قيامه بإنجاز مهامه - مسلحاً بوثائق الإستراتيجية الملائمة (بما في ذلك محركات الأعمال المحددة، إلخ.) وبناءً على ذلك يقوم بصياغة مجموعة أسئلة من خلال معرفته ببطاقات الأداء ليتم طرحها على فريق الإدارة العليا (الذي تقع على عاتقه المسؤولية المطلقة فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية).

وتعد القدرة على صياغة الأسئلة الصحيحة وطرحها (ثم القيام بعد ذلك بالتحليل والتقويم الملائمين) على قدر كبير جداً من الأهمية حيث إن المراحل المبكرة لأي أسلوب لوضع بطاقات الأداء بواسطة أفضل الممارسات تتضمن إجراء مقابلات شخصية مع كل عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا على حدة، من أجل التوصل إلى ما يعتقد كل فرد أنه يشكل عناصر الدعم والمخرجات الإستراتيجية الرئيسية، وإلى ما يرونه عملاً جيداً من قبل المنظمة، وكذلك ما يرون أنه غير جيد بما يكفي.

وحتى يتسنى لتلك المقابلات الشخصية أن تكون ذات قيمة، فإنها يجب أن تتم دون ذكر أسماء. ويكمن الخطأ الشائع في قيام المنظمات بوضع خريطة الإستراتيجية بدءاً من الصفر في ورشة عمل تضم كافة الموظفين الأساسيين. ولكن لسوء الحظ، فإن ذلك يؤدي عادة إلى وضع خريطة على أساس وجهات نظر أعضاء المجموعة الأكثر بروزاً وجرأة في التعبير عن آرائهم، ومن ثم فإنها تمثل بشكل أساسي الرؤى الشخصية أو الوظيفية، أو على العكس من ذلك، تؤدي إلى خريطة تحتوي على كافة وجهات النظر ومن ثم لا تكون مركزة على ما يهم فعلاً من الناحية الإستراتيجية أو ما سيفيد في نهاية المطاف. ويضمن عدم ذكر الأسماء قدرة الموظفين الأساسيين على التعبير عن رؤاهم في جو آمن تكتنفه السرية، حيث يمكنهم التعبير عما يفكرون فيه بالفعل!

ولقد وجدنا من خبرتنا أنه من المهم استخدام نموذج موحد للأسئلة من أجل تجميع الرؤى من فريق الإدارة العليا، حيث إن القيام بذلك يعني دائماً ظهور صورة واضحة بخصوص نقاط الضعف العامة لدى المنظمة وكذا فرص التطوير المتاحة أمامها. وإضافة إلى ما سبق، فإنه عادةً ما يظهر أيضاً فهم عام وعالي المستوى للقدرات والعلاقات المهمة التي ينبغي على المنظمة أن تتقنها وتديرها حتى تتم تنفيذ إستراتيجيتها. ويوجد عادةً بعض الاختلافات فيما يتعلق بالقدرات والعلاقات ذات الأولوية – وهو أمر لا يثير الدهشة - حيث يرى الرؤساء الوظيفيون عادة أن مخرجاتهم الخاصة وكذا العمليات ومتطلبات التعلم هي محل الأولوية – فيما يتعلق بوصف شكل تلك القدرات والعلاقات.

ويجب أن تكون مجموعة الأسئلة المستخدمة صغيرة ومركزة (قد تتراوح ما بين ثلاثة إلى أربعة أسئلة لكل منظور – أو لكل موضوع إذا ما بدا أن ذلك أكثر ملاءمة) وينبغي ألا تزيد مدة المقابلة الشخصية على ساعة واحدة. ويجب أن تكون الأسئلة مفتوحة وغير مغلقة (مثل «صف ما تعنيه القيمة في منظور العميل» بدلاً من «هل نحقق رضا العميل؟»)، كما يجب أن تصاغ وترتب بحيث تقدم الإجابات رؤىً معينة لكل سؤال بخصوص الأسئلة التي سبقته. وهذا معناه أن تفكر في الأسباب والمسببات عند وضع الأسئلة.

وإضافة إلى ما سبق، فإنه من الأهمية بمكان ألا يجرى في هذه الجلسات أي مناقشة حول مؤشرات الأداء الرئيسية، أو حتى المبادرات، فهذه المقابلة الشخصية تتعلق بتوضيح

الأولويات الإستراتيجية، وتحديد القدرات التي تتمتع بها المنظمة أو التي يجب أن تطورها. وبناء على ذلك، فإنه بالنظر إلى منح الخبير الاستشـاري إمكانية إجراء مقابلات شخصية مع كل عضو من مديري الإدارة العليا على حدة؛ يمكننا بالتالي أن نقتنص الفرصة ونطرح سؤالين بخصوص المخاطر أحدهما حول النزعة للمخاطرة، والآخر حول المخاطر نفسـها حسبما هو موصـوف من وجهة نظر المنظـور/ الموضوع، مثل «كيف تصفـون تقبلكم للمخاطر فيما يتعلـق بتحقيق هدفكم؟»، «وما هي أشـد المخاطر التي تكتنـف الحفاظ على القيمة في منظور العملاء؟» وسوف يوفر ذلك مجموعة من البيانات المفيدة التي ستساعد بدورها في تحديد معالم المخاطر الرئيسية المرتبطة بالأهداف. ويضمن ذلك أيضاً التشديد على أهمية المخاطر في بداية مرحلة تنفيذ الإسـتراتيجية وبالتالي يضمن أيضاً ألا تصبح المخاطرة مجرد شيء تتم إضافته لاحقاً مع كل ما قد ينتج عن ذلك من تفكير وسلوك معيبين.

ورشة عمل لوضع الأهداف:

يقوم الخبير الاستشاري بعد إتمام المقابلات الشخصية بجمع النتائج التي توصل إليها في مسـودة أولية لخريطة الإسـتراتيجية. ويجب هنا ملاحظة أنه خلال هذه المرحلة (وطوال عمليـة وضع بطاقات الأداء بأكملهـا) يتم إشراك فريق مكون من عدد صغير من الموظفين (ربمـا يكونون ثلاثة أو اثنين في المجمل، ويتم اسـتجلابهم من الأقسـام الوظيفية المختلفة ويجب أن يُختاروا على أساس التزامهم بالعمل التعاوني بنفس مقدار خبرتهم في مجالاتهم). ويحتل ذلك أهميةً خاصة عندما تتم الاسـتعانة باستشارات خارجية، حيث يجب أن تكون المنظمة قادرة على إدارة بطاقات الأداء دون دعم خارجي بمجرد أن تنقضي فترة الاستشارة، ويجب أن يكون الدعم الخارجي من خلال أي مشروع استشاري قائماً على التزام تعاقدي.

ويتم تقديم مسودة خريطة الإستراتيجية لفريق الإدارة العليا في ورشة العمل المخصصة لهذا الغرض من أجل تنقيحها واعتمادها. وعلى مسـؤول التسـهيلات أن يستخدم مهارات هؤلاء الموظفين في ضمان أن ذلك يتعلق بإجراء تغييرات يمكن ربطها بالمقابلات الشـخصية الأصليـة التي تم عقدها مع فريق الإدارة العليا، بدلاً من مشـاهدة تغييرات شـاملة وغير ملائمـة قائمة على الملاحظـات أو الآراء ضيقة الأفق لعضو أو عُضْـويّ الفريق الأعلى صوتاً، وذلـك عـلى وجه التحديد هو مـا تعمد المقابـلات الأصلية إلى تفاديه. وبنـاء على ذلك،

سيكون على المدير التنفيذي (أو العضو الأعلى في الوحدة) أن يضع في التحليل النهائي ختم موافقته على الخريطة حيث إنه يتحمل المسـؤولية المطلقة للإستراتيجية ومحتوى خريطة الإستراتيجية.

ويعـد من المعقول تحديد موعد لورشـة عمل أخرى للموافقة عـلى الخريطة النهائية، وذلك بحسـب مسـتوى القناعة والتغييرات. ويجب أن يتم عقد ورشة العمل الثانية بعد ورشة وضع خريطة الإستراتيجية الأولى بأسبوعين تقريباً، حيث إن ذلك يتيح إجراء التغييرات ونشر الخريطة الجديدة بحيث يسـتطيع المسـؤولون أن يناقشوها مع فرقهم وأن «يقارنوا بين الخريطة والواقع».

فهم المصطلحات الأساسية:

ومن المشـكلات التي كثيراً ما تُلاحظ حين اختيار الأهداف - سـواءً مع استخدام الدعم الخارجـي أو الموارد الداخلية - حـدوث الخلط المتواصل بين المصطلحات الأساسـية: بين الأهداف والمبادرات وبين المبادرات والمؤشرات الرئيسية وبين الأهداف والمؤشرات الرئيسية. ويؤدي الفشل في التمييز على نحو ملائم بين الاثنين إلى تصميم الكثير من خرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء الرديئة. وينبغي على الخبير الاستشـاري أن يدرك هذا التمييز منذ البداية (برغم أنه من غير المعتاد لأي منظمة أن تقوم بتعيين خبير ليكشـف عن المشاكل المتعلقة بهذا الأمر).

التمييز بين الأهداف والمبادرات:

سـوف نبـدأ بالأهداف والمبادرات حيث يصف أي هدف - على أبسـط المسـتويات - ما ترغـب المنظمة في تحقيقه (بيان الأولويات الإسـتراتيجية) بينما تصـف المبادرة كيفية تحقيق المنظمة للهدف (برامج العمل المدشـنة). وعلى سبيل المثال، لا يعد «تطبيق نظام لإدارة العلاقـات مع العملاء» هدفاً بل مبادرة لدعم هدف ما مثل «الاتصالات المتميزة مع العملاء». وعلى نحو مماثل، يعد «تطبيق نظام لإدارة المشروعات» مبادرة لدعم هدف ما مثل «ممارسـات إدارة المشروعات المتميزة». وكدليل عـام، إذا ما تم قياس التقدم المحرز بناء على إتمام المهام والمعالم الرئيسية، فإنه يعد مبادرة، أما الهدف فتتم متابعته من خلال

مؤشرات الأداء الرئيســية. وعندما تكون المبادرات كبيرة بما يكفي فإنه غالباً ما ستســتخدم مؤشرات الأداء الرئيســية النموذجيــة الخاصة بإدارة المشروعــات، والمتعلقة بمدى الالتزام بالتوقيت المناسب وحدود الميزانية ومعايير الجودة.

التمييز بين المؤشرات الرئيسية والمبادرات:

يأتي بنا هذا إلى التمييز بين المبادرات والمؤشرات الرئيسية فالمؤشر الرئيسي يتابع التقدم المحرز صوب تحقيق الهدف الإســتراتيجي من خلال الغايات المســتهدفة التي قد تتغير من شــهر لشهر، أو من ربع ســنة لربع سنة آخر (أياً كانت دورة إعداد التقارير) بناء على عدد المتغــيرات، فالمؤشرات الرئيســية غير ثابتة. وعلى ســبيل المثال، قــد تختلف علامات رضا العملاء بناء على مجموعة من العوامل، قد تتغير نسبة ٨٥٪ لهذا الشهر إلى ٨٠٪ أو ٩٠٪ أو أية نسبة أخرى في الشهر التالي. أما بالنسبة للمبادرة فهي مشروع أو إجراء يتعين استكماله وتتم متابعته من خلال المعالم الرئيســية لاســتكمال المهام. وعلى ســبيل المثال، قد تكون المبادرة هي تطبيق نظام لإدارة العلاقات مع العملاء وسوف يرتفع ذلك من شهر لآخر من ٢٠٪ مثلاً إلى ٣٠٪ أو ٤٠٪. وتتحرك العلامة عموماً في اتجاه واحد.

التمييز بين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية:

غالباً ما تفشــل المنظــمات - على نفس المنوال - في تمييز الأهــداف عن مؤشرات الأداء الرئيســية. وعلى ســبيل المثال، عادةً ما يوجد «تحسين مستوى رضا العملاء» ضمن منظور العمــلاء في خريطــة الإســتراتيجية. ولكننا مع ذلك قــد نجادل بأن رضــا العملاء هو أحد مؤشرات الأداء الرئيسية وليس هدفاً، فأي هدف يتعلق بالعملاء ينبغي أن يصف كيف يبدو النجاح «في منظور العملاء». والعملاء نادراً ما يشــترون منتجاً أو خدمة ما لمجرد الشــعور بالرضــا فقط بل إن ذلــك يكون مدفوعاً أيضاً بســبب آخر مثل ارتباطهم عاطفياً بالاســم التجاري للمورد. وهذه حالة نموذجية بالنســبة للمنظمات التي تقوم بتنفيذ إســتراتيجية قائمة على الريادة على مســتوى الإنتاج حيث يشتري الناس علامة خاصة بأحد المصممين أو علامة تجارية معينة لنوع من الســيارات (مثل فيراري) لمــا تقدمه هذه العلامة من وعود للمســتهلكين. وبالمثل قد يشــتري الناس من مورد معين لما يتمتع به من مزايا بيئية (مثل

متاجر بودي شـوب Body Shop لمسـتحضرات التجميل). ومن ثم فإن الرضا عن الخدمة أو حتى عن جودة المنتج هي مجرد جزء واحد من العملية.

وينبغي على المنظمات أن تكرس وقتاً للتفكير بخصوص ما يشكل قيمة حقيقية للعميل. والتقصير الآني عن تحقيق رضا العميل باعتباره هدفاً يعني أنه قد تم تفويت فرصة ذهبية لإجراء حوار بشأن ما يحقق القيمة فعلاً للعميل. وعلى الخبير الاستشاري الماهر أن يضمن إجراء مثل تلك الحوارات.

وصف الهدف:

تعد هذه الحوارات مفيدة لعدة أسباب أحدها أن الحوارات يمكنها أن تساعد في صياغة توصيفات (أو بيانات) كاملة للأهداف. ونتيجة لمحدودية المساحة فإن تعريفات أي هدف إستراتيجي يظهر على خريطة الإستراتيجية تقتصر للضرورة على عدد من الكلمات قد يتراوح مـا بين ٣ إلى ٥ كلمات ويعد «تحسـين تجربة العميل» أو «خلـق ثقافة الأداء العالي» من الأمثلة الشائعة على ذلك. وعلى الرغم من أن ذلك يعد مفيداً لتيسير الإحالة والتواصل فإن تلـك التعريفات لا تقدم رؤىً عميقة بخصوص ما تعنيه مصطلحات مثل «تجربة العميل» أو «ثقافة الأداء العالي»؛ ومن ثم يتطلب بياناً للأهداف لتقديم وصف شامل لمعنى الهدف ولكيفية تحقيقه. وعلى سـبيل المثال، قد يشـتمل بيان الهدف الخاص بـ «تحسـين تجربة العميل» على الآتي: «سوف نستهدف شريحة الشباب ذوي الدخل المتوسط والمرتفع الذين يبحثـون عن تجربة بنكية فعالة وملائمة ومبتكرة. وسـوف نحقـق ذلك بتقديم خدمات منخفضة التكلفة وعالية القيمة من خلال خبرتنا البنكية الممتازة عبر الإنترنت[1]». وحسبما نرى، يصف هذا البيان نوع العميل وعرض القيمة وآلية تقديم الخدمة.

الحالة المنشودة للهدف:

يمكن أن تشـكل هذه البيانات فيما بعد أساساً لخلق «الحالة المنشودة» التي تصف ما سـتبدو عليه الحالة الجيدة إذا ما تحقق الهدف الإسـتراتيجي وتم تنفيذه. ولنتأمل الحالة المنشـودة فيما يتعلق بهدف «الإدارة الممتازة للمعرفة» الموجود ببطاقات الأداء المؤسـسي لوزارة الأشغال Ministry of Works بمملكة البحرين:

سوف يتم تعلم المعرفة وتطويرها بفاعلية ثم تبادلها على نحو واسع وإعادة استخدامها وتعزيزها على نحو شامل وملائم على مستوى المنظمة بأكملها. وهذا معناه أن المعلومات الصحيحة سوف تجد طريقها إلى الأشخاص الملائمين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب. وحتى يتسنى تحقيق ذلك ينبغي أن تكون سلوكيات الأشخاص وممارساتهم متناسبة مع الممارسات الجيدة المعروفة من أجل تبادل المعرفة وإدارتها على نحو أفضل كما يجب دعمهم في عملهم المعرفي بالأدوات والنظم الحديثة الرائدة التي تدعم الإدارة الفعالة للمعرفة. وهذا لا يعني الاعتماد على أدوات ونظم معينة لإدارة المعرفة فحسب بل إن كافة نظم المعلومات الأساسية اللازمة ينبغي أن تكون فعالة. ويتم دعم الموظفين بثقافة تشجع على الممارسات الجيدة لإدارة المعرفة. ومن شأن الثقافة المتسمة بالانفتاح أنها تشجع على تبادل المعرفة وتعترف به وتكافئه بدلاً من اختزان المعرفة؛ أيْ أنها ثقافة تجري فيها أفضل أنواع الحوارات المنفتحة والمثمرة وكذا أفضل أنواع التعلم المنفتح والمثمر.

ولقد صُممت هذه الحالة المنشودة لإدارة المعرفة كبيان يضع الأهداف. وكان من الأسباب الرئيسية وراء هذا التصميم أنه مع مضي المنظمة قدماً وفر البيان دعماً إستراتيجياً لمناقشة مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق الهدف وينبغي أخذه في الاعتبار إلى جانب الحالات المنشودة فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية الأخرى. فلا يمكن إضفاء الحماسة على هذا النقاش فقط من خلال التحدث عن الأداء طبقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية.

المسؤولية عن الأهداف:

يجب التشديد أيضاً على أنه لكي تكون خريطة الإستراتيجية أداة إدارية فعالة فإنه من الأهمية بمكان أن يحمَّل أحدهم مسؤولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وعلى المستوى المؤسسي، يجب أن يكون ذلك الشخص أحد أعضاء فريق الإدارة العليا ففريق الإدارة العليا هو المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية؛ وبالتالي فإنه من المنطقي أن يكون هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وهذا الأمر ينطبق على وزارة الأشغال حيث يملك معالي وزير العمل السيد/عصام خلف الهدف الإستراتيجي المتمثل في «كسب دعم المساهمين والمحافظة عليه».

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك، أنه عندما وضعت وكالة ساتشي آند ساتشي وورلدوايد (في ١٩٩٧) أول خرائطها الإستراتيجية والتي أطلقت عليها اسم كومباس CompaSS، حيث أوكلت مسؤوليتها الكلية لأعلى المنظمة (الشكل رقم ٦-٤)، فأصبح المدير التنفيذي الدولي مسؤولاً عن الخريطة المؤسسية بينما صار مديرو التنفيذ الإقليميون (مثل المسؤولين عن منطقة آسيا والمحيط الهادي) مسؤولين عن المنظورات، وصارت مجموعة مختارة من مديري التنفيذ القرويين مسؤولة عن الأهداف. وقد ضمن نقلُ الملكية إلى ذلك المستوى الرفيع إنجازَ الأشياء وتنفيذ الإستراتيجية (استخدمت المنظمة بطاقات الأداء كأداة أساسية لتتحول من الإخفاق الوشيك عام ١٩٩٧ إلى منظمة تحقق نجاحاً كبيراً وربحية عالية، فعلى سبيل المثال، فقد حققت غايات مستهدفة ممتدة لفترة طويلة بلغت ثلاث سنوات كانت قد وضعتها بنفسها، وأبلغت صحيفة وول ستريت Wall Street بها قبل ذلك بستة أشهر).[٢]

بطاقات الأداء:

تُستخدم بطاقات الأداء - ضمن إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - في متابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المتضمنة في خريطة الإستراتيجية. وتعرض بطاقات الأداء أهداف المنظمة (أو وحدة الأعمال) وكذا الشخص المسؤول عن كل هدف ووضع مواءمة النزعة للمخاطرة وعلامة الأهداف المجمعة (بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية الضمنية)، ومؤشرات الأداء الرئيسية وعلامة مؤشرات الأداء الرئيسية.

تم تصميم بطاقات الأداء لتمكين الفريق الإداري من التركيز على أداء المنظمة مع الأشخاص المسؤولين بحسب أهدافهم. وتبين بطاقات الأداء أيضاً التقدم المحرز نحو مؤشرات الأداء الرئيسية. ويبين الشكل رقم (٦-٥) مثالاً على إحدى بطاقات الأداء.

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

سوف نناقش الآن كيفية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية. أولاً: ينتقل الخبير الاستشاري وفريقه بعد ذلك (بعد ذلك على وجه التحديد) إلى اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بمجرد أن يتم استكمال خريطة الإستراتيجية. ومثلما هي الحال مع اختيار الأهداف فإن ذلك يأتي مصحوباً بمجموعة كبيرة من التحديات التي لا تظهر دوماً بسهولة، كما أنه يعزز البساطة الخادعة لبطاقات الأداء المتوازن.

منظورات الأداء المالية وغير المالية:

من الأسباب الأساسية لوضع بطاقات الأداء المتوازن هو أنها تضم منظورات الأداء المالية وغير المالية، ولذلك فإنه من المهم أن يتم إيلاء العناية بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية بنفس مقدار ما يتم إيلاؤه لتحديد المؤشرات المالية.

الشكل رقم ٦-٥

مثال على بطاقات الأداء

بطاقة الأداء

الهدف	التعرض	النزعة	الفاعلية	المساءلة	المسؤولية	المنظور	الموضوع	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الرقابة الرئيسية
زيادة حقوق المساهمين.	■	■	■				○	●	○	
نمو الدخل في القطاعات الرئيسية.	■	■	■					●	○	○
زيادة متوسط نصيب المحفظة.	■	■	■					○		○
الوصول لأقل تكلفة للتمويل وأقل تكلفة للخدمة.	■	■	■					○		
قيمة جيدة وحلول مبتكرة.	■	■	■							○
مزود خدمات مالية ذو قيمة ويمكن الوثوق به.	■	■	■					○	○	
تكلفة أقل لخدمات جيدة.	■	■	■				○		○	○
دعم تنفيذ عمليات البيع.	■	■	■				○	○		
نشر الوعي بالسوق في جميع القطاعات.	■	■	■				○	○	○	
تطوير ٣٦٠ نوعاً من العملاء.	■	■	■				○	○		○

ولكن لا مفر من حقيقة أن تحديد مؤشرات الأداء الرئيســية غير المالية يعد بشكل عام أكـثر صعوبة بكثير من تحديد نظيراتها المالية. ونحن لدينا - لأسـباب قانونية ومحاسـبية - تاريخ طويل من اسـتخدام المقاييس المالية وإعداد التقارير التي تتضمنها. فعلى سـبيل المثـال، ابتكر تجار البندقيـة نظام القيد المـزدوج في القرن الثالث عـشر وصاغه الراهب الإيطالي لوقا باشيولي لاحقاً عام ١٤٩٤ في كتاب Summa de Arithmetica, Geometrica, Poroportioni et Proportionalite.[٣] ونحن لدينا خبرة ومعرفة تزيد على خمسمائة عام في تحديـد الإحصائيات المالية. ولكن هذا الأمـر لا ينطبق على غير الإحصائيات المالية كما أن خبرتنا محدودة للغاية في قياس بعض المجالات التي تعد مهمة للتقدم إلى الأمام مثل ما يتعلق بالعمل الدولي والتعاوني.

وكمثـال على التحديات التي نواجهها حالياً، يشـمل العديد مـن بطاقات الأداء أهدافاً تتعلـق بخلق ثقافـات الأداء العالي أو إدارة المعرفة: ومـن الصعوبة بمكان أن يتم تحديد مؤشرات أداء رئيسية بناءة لكليهما، ولكن هذا ليس معناه أنه يتعين علينا استغلال مستوى التحدي كعذر للاستقرار على مؤشرات أداء رئيسية يكون ارتباطها بالهدف في أحسن الحالات ضعيفـاً. وينبغي على الخبير الاستشـاري وفريقه أن يبذل وقتـاً وجهداً للتفكر في البيانات الأساسـية اللازمة لإخطار فريق الإدارة العليا بشـأن مدى تقدمهـم نحو تحقيق أي هدف غير مالي؛ ومن ثم سـيتحدد مؤشر الأداء الرئيسي (سـوف يسـتخدم بيان الأهداف والحالة المنشودة لإرشاد هذا التفكير).

هنـاك أيضاً مخزون هائل (ويبدو أنه دائم النمو) من النصائح عبر الإنترنت، والتي يتم الحصول عليها من مكتبات مؤشرات الأداء الرئيسـية وغير ذلك من المنتديات الأخرى التي يمكن الاسـتقاء منها، كما تعد المدونات وموقع لينكد إن LinkedIn مثالين إضافيين. ولكن القاعـدة الذهبية تقـول: لا تكتف بمجرد اختيار مؤشر الأداء الرئيسي واسـتخدامه بل إنه يجب أن يمثل المتطلبات الأساسية من المعلومات على نحو ملائم.

علاقة السبب والتأثير بين مؤشرات الأداء الرئيسية:

مثلـما هي الحال مع الأهداف، يجب أن تكون هناك علاقة سـبب وتأثير بين مؤشرات

الأداء الرئيســية. فمؤشرات الأداء الرئيسية المستهدفة الخاصة بالنتائج الإجمالية لن ترتفع أو تهبط - على الأقل لأي مســتوى مؤثر - إلا إذا كان هناك أيضاً تغييرات في مؤشرات الأداء الرئيسية الداعمة من المستوى الأدنى (على سبيل المثال، يكون التغيير في مؤشر الأداء الرئيسي المرتبــط بــإدارة العملاء مطلوباً لدفــع التغييرات في مؤشر أداء رئيسي مثــل رضا العميل). وليــس مــن غير المعتاد أن يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيســية لكل هدف على حدة دون أي رجــوع إلى الأهداف الأخرى أو مؤشرات الأداء الرئيســية الخاصــة بها. وهذا يعد خطأً جوهرياً.

ولفهم علاقة الســبب والتأثير، ينبغي أن يبدأ اختيار مؤشرات الأداء الرئيســية حســب مســتوى المخرجات. فعند اختيار موضوع مؤشرات الأداء الرئيســية من المســتوى الأدنى، ينبغي على الخبير الاستشــاري وفريقه أن يســألوا أنفسهم: كيف ســتقود مؤشرات الأداء الرئيسية الداعمة هذه التغييرات حسب مستوى المخرجات؟

ولكــن من الراجح أن التغييرات في حالات المخرجات ســوف تخضــع لبعض التأخير في الوقت. ولهذا السبب ينبغي على المنظمة أن تنمي القدرات على قراءة بطاقات الأداء: ما هي قصة الماضي والحاضر والمستقبل المحتمل التي تتم روايتها؟

مؤشرات الأداء الرئيسية الإستراتيجية مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية:

من المهم أيضاً التشــديد على أن مؤشرات الأداء الإســتراتيجية تختلف عن تلك اللازمة لمراقبــة الأداء التشــغيلي، فالكثير جداً من بطاقــات الأداء تخلط بين الاثنــين. وبينما يعد من الأفضل عند التعامل مع المقاييس التشــغيلية أن نقترب من اســتعمال أسلوب القياس «الفوري»، إلا أن ذلك ليس مطلوباً مع مؤشرات الأداء الرئيســية الإســتراتيجية التي لا تتم متابعتها يومياً وبالتأكيد لن تتم متابعتها كل ســاعة. كما تتعلق مؤشرات الأداء الرئيســية الإســتراتيجية بشكل أكبر بمتابعة التقدم المحرز صوب الوصول إلى وجهة جديدة ومختلفة، وهو ما يخالف الاقتصار على فعل الأشــياء بشــكل أفضل وهي عادة لا تغير شيئاً من هذا. وكثيراً ما نلاحظ متابعة بطاقات الأداء المتوازن لمؤشرات الأداء الرئيســية الإستراتيجية بينما تتابع لوحات قياس الأداء التشغيلية المقاييس التشغيلية.

ويقــدم الآتي بعــض النصائح بخصوص الممارســات الجيــدة لمؤشرات الأداء الرئيســية واستخدامها.

تعريفات شائعة:

ينبغي أن يتم تعريف المقاييس على مســتوى المنظمات لكي تصبح ذات فائدة للتجميع والمقارنة والمشــاركة في أفضل الممارســات. ويعد ذلك عادة تحدياً مبكراً وصعباً حيث إنه ليس من غير المعتاد اكتشــاف أن الأداء يقاس بطرق عديــدة مختلفة في قطاعات المنظمة المختلفة. وعلى سبيل المثال، لقد لاحظنا إحدى المنظمات التي كان لديها مؤشر أداء رئيسي للتســليم في المواعيد المحددة، وبينما كان التسليم في المواعيد المحددة يقاس في أحد أقسام الشركة من زاوية توقيت اســتلام الطلبية، فقد كانت وحدة أخرى تقيسه من زاوية توقيت تجهيــز الطلبية. ولقد كان لديهم عملياً مؤشرا أداء رئيســيان مختلفان، وأي مقارنة للأداء كانــت مضللة وغير كافية من ناحية توفيرها البيانات المفيــدة اللازمة لفريق الإدارة العليا حتى يحدد الثغرات الموجودة في الأداء.

وفي العــالم المثالي قد يأتي أكثر مــن ٩٠٪ من التقارير والمعلومات من مخزن مركزي مثل مخزن البيانات باعتباره المصدر الوحيد للحقيقة. ولاحظ أن «المصدر الوحيد للحقيقة» هو مفهــوم ولا يعني بالضرورة مخزناً واحداً للبيانات بالمعنــى المادي، ولكنه مكان واحد تنبع منه معلومات محددة. ويكمن الهدف هنا في غرس تعريفات مشــتركة للمقاييس ومصادر متسقة للبيانات، من شأنها ضمان مواءمة المعلومات وجودتها.

لا تعتمد على تجميع المؤشرات:

مــن المهم أيضاً أن تختار المنظمات مؤشرات الأداء الرئيســية الإســتراتيجية التي تدعم بالفعل الأهداف الإستراتيجية والتي ليست مجرد إعادة تجميع للمقاييس الموجودة. ووفقاً لخبرتنا لا يعد أمراً مدهشــاً أن ٥٠٪ من المقاييس المفضلة لا يكون متاحاً عند تدشــين نظام بطاقات الأداء المتوازن. ويكون على المنظمات عندئذ إما أن تنشئ مؤشر الأداء الرئيسي من الصفر أو أن تؤثر المقاييس البديلة (ذات الشبه القريب) إذا ما ثبت أن البحث عن مصادر البيانات يستهلك وقتاً طويلاً جداً أو يُكبد المنظمة تكاليف باهظة. ووفقاً لما سبق يستخدم

عدد كبير من المنظمات البدائل التي لا تتشـابه بشـكل كبير تلقائياً. وتكملة للمثال الوارد أعلاه، فإنه على الرغم من أنه قد يصعب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسـية المؤثرة في هدف معـين مثل «الإدارة الفعالة للمعرفة»، إلا أن الاسـتخدام التلقائي لما يماثل «النسـبة المئوية للموظفين الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى محرك مشترك» ليس جيداً لذاته.

الحث على السلوكيات الصحيحة:

ينبغـي على الخبير الاستشـاري والفريق الداعم له أن يتحققوا مـن أن مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة لا تحث على سلوكيات غير ملائمة (وهذا ينطبق على كل أنواع المؤشرات) وهـذا لا يكون جلياً دائمـاً للعيان كما يُعتقَد. ومن القصـص الواقعية التي تعد مثالاً على ذلـك أن إحـدى شركات توصيل البيتـزا العالمية كان لديها مـؤشر أداء رئيسي يتعلق بزمن توصيل المنتج للعميل. وقد دعموا ذلك بوعدهم العميل بأنه إذا ما لم يتم توصيل الطعام في غضون فترة زمنية معينة فإن الطعام سـيكون مجانياً. وقد نجحت هذه الطريقة إلى أن واجه أحد المطاعم في يوم من الأيام مشـكلة ما مع الأفران، وترتب على ذلك أن تم إرسـال إحـدى الطلبـات في وقت متأخر، فركب عامل التوصيل (الـذي كان عمره ١٨ عاما تقريباً) دراجته البخارية وقادها بأقصى سرعة ممكنة حتى يسـلم الطلب في الوقت المحدد، وبينما هو يقود بهذه الطريقة اصطدم بشيء ما وتوفي إثر الحادث.

وكمثال آخر هناك العديد من المنظمات التي لديها مؤشرات أداء رئيسية حول إصابات المواقـع. وعـلى الرغم من أن تلك ينبغي متابعتها إلا أن الخطر يكمن في أنه إذا ما لم يُتَوخَّ الحذر، فإنها بدلاً من أن تشجع على المزيد من السلامة سوف تؤدي ببساطة إلى عدم إبلاغ النـاس عن الإصابـات الأقل خطورة كما كانـوا يفعلون من قبل. ويترتـب على ذلك عادةً تحسن علامة مؤشرات الأداء الرئيسية بينما يحتمل ألاَّ يكون الأداء قد تغير في واقع الحال أو ربما يكون قد تدهور. وبما أن الأداء الحقيقي قد أصبح الآن محجوباً فإن المعلومات المتاحة لدى المديرين لن تكون مفيدة بما يكفي لإثراء مناقشاتهم. وبناءً على ما سبق، سوف تزداد معدلات السلوكيات غير الملائمة إذا ما ارتبط مؤشر الأداء بالمكافآت.

ملكية مؤشرات الأداء الرئيسية:

كـما هو الحال مع الأهداف الإسـتراتيجية، ينبغي أن يتم تعيـين ملكية مؤشرات الأداء الرئيسـية والمسـؤولية عنها وكذا تعيين ملكية مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسـية والمسـؤولية عنها وينطبق الشيء ذاته على المبادرات. وهذا الأمر ضروري لتنفيذ الإسـتراتيجية وضمان عمل المنظمـة ضمن نطاق النزعة للمخاطرة. وتعد وزارة الأشـغال البحرينية إحدى الأمثلة على ذلك حيث إن لديها أكثر من ١٧٠ مالكاً مسؤولاً عن الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسـية والمبادرات. ولكن تعيين الملكية ليس كافياً في حد ذاته بل يجب أن تصاحبه المسؤولية.

التخطيط للتغلب على المقاومة:

مـن المشـكلات التي تواجهها العديد من المنظمات هـي أن عملية تعيين الملكية – ولا سيما المسؤولية– غالباً ما تؤدي إلى مقاومة مؤشر الأداء الرئيسي.

والحقيقة المجردة هي أن معظم الناس يعانون خوفاً فطرياً من القياس لأنهم يخشـون من كشـفه لنقاط ضعفهم ونقائصهم. وفي أغلب الأحيان ينجح الأشخاص - الذين يحتلون المراكـز المؤثرة بالمنظـمات - في مواجهة مجموعة معينة من مؤشرات الأداء الرئيسـية كما تحـدد المقاييس قواعد اللعبة داخـل المنظمة بفاعلية. ويدرك أصحاب مراكز القوة قواعد اللعبـة جيـداً فقد يقاومون إذا مـا خافوا من عدم قدرتهم على النجـاح في ظل المجموعة الجديدة. وإضافة إلى ما سـبق، قد يقاوم الموظفون من المستويات الأدنى في المنظمة لأنهم لا يريدون لمن هم أعلى منهم أن يطّلعوا بعمق على عملهم.

ونتيجة لذلك، قد يميل المديرون إلى المطالبة بمقاييس يشعرون حيالها بالارتياح ويضمنون قدرتهـم على النجاح في مواجهتها. ويتطلـب التغلب على هذه المقاومة الإيصال المتواصل لحقيقة الغرض من مؤشرات الأداء الرئيسية وهي التعرف على فرص تحسين مستوى الأداء وليس التشـهير وتشويه السـمعة. ولهذا السبب نشجع - في إطار منهجية إدارة الأداء على أسـاس المخاطر - على اسـتخدام طريقة RAGAR (الأحمر – الأصفر – الأخضر – الأصفر – الأخضر) لمتابعة المـؤشرات وإعداد التقارير بها، والتي تقيّم الأداء وفقاً للحدود بدلاً من

الغايات المســتهدفة المطلقة. وتعزز هذه الطريقة ثقافة يســعى في ظلها الناس إلى العمل في نطاق مستويات التحمل، مع اعترافهم بأنه على الرغم من أنه سيكون هناك تباينات مع مــرور الوقت إلا أنه ينبغي على المنظمة بوجه عام أن تعمل في حدود مســتويات التحمل التي تعبر عنها مجموعة من المؤشرات.

الاستناد إلى مؤشرات الأداء الرئيسية في اتخاذ الإجراءات:

من المهم أيضاً أن يتســنى الاســتناد إلى مــؤشرات الأداء الرئيســية في اتخاذ الإجراءات، فمؤشرات الأداء الرئيســية التي تطيب معرفتها - لكنها لا تحث على تحسين مستوى الأداء من خلال التغيير التدريجي - لا يكون لها مكان عادة في بطاقات الأداء المتوازن. وعلى سبيل المثــال، إذا كان لدى منظمة ما هدف يتمثل في الاحتفاظ بالمواهب، وحددت تلك المنظمة بوضوح العناصر التي تشكل الموهبة، وكان لديها مؤشر أداء رئيسي متفق عليه ومشترك على مســتوى المنظمة، وأظهرت المقاييس أن الموظفين الذين يشكلون أهمية إستراتيجية يتركون العمــل (وهــو ما يعد فعلياً أيضاً مــؤشر مخاطرة رئيسي ومن ثم ينبغــي إدارته من خلال أنشــطة إدارة المخاطر) فإن ذلك ينبغي أن يحث على التدخل. ويمكن القول ببســاطة إننا لدينا هدف إستراتيجي وأن مؤشر الأداء الرئيسي يبين أننا فشلنا في تحقيق ذلك الهدف ومن ثم فإننا نقوم بفعل شيء ما في هذا الصدد (إما كإجراء قصير الأجل أو كمبادرة إســتراتيجية طويلة الأجل).

مثال مقتبس من حالة مدينة كرايستشيرش بنيوزيلندا Christchurch, New Zealand

تعد مدينة كرايستشيرش بنيوزيلندا مثالاً على ما سبق فهي نموذج معترف به لاستخدام بطاقــات الأداء المتوازن (يبين الشــكل رقــم (٦-٦) خريطة إســتراتيجيتها التي تطلق عليها ببســاطة اســم "خطة مرســومة على صفحة واحدة"). وكــما هو الحال بالنســبة لوزارة الأشغال في البحرين فإن تلك المدينة هي إحدى أعضاء لوحة شرف بلاديوم رفيعة المستوى Palladium Hall of Fame (وهو تقدير يمنحه مبتكر بطاقات الأداء المتوازن لأولئك الذين يســتطيعون إحراز تقدم باهر في الأداء من خلال اســتخدامهم لبطاقات الأداء). كما تمتلك مدينة كرايستشــيرش أهدافاً إســتراتيجية تعنى بالعميل في إطار منظوري العميل والتعلم

والنمــو. ولقد أدركــت المدينة أن أداءها لم يكن جيداً من خلال تقييم ســنوي أجرته على أساس معايير مالكوم بولدريدج Malcolm Baldrige (وهو إطار لإدارة الجودة يُقيّم الأداء على أســاس فئات مختلفة مثل القيادة والتخطيط الإســتراتيجي والتركيز على العميل انظر الشكل رقم (١-٤) وتمثل الخلل لدى المدينة في معايير الأداء المرتبط بالعميل فلم يكن الأداء على المســتوى المطلــوب كما أرادته (يعد ذلك مؤشر أداء رئيــسي في بطاقات الأداء الخاص بها). وكنتيجة لما سبق، دشنت المدينة دورة تدريبية شاملة في خدمة العملاء على مستوى المجلس وفرضت على الموظفين كافة حضورها. وكان فريق الإدارة العليا يتابع تلك المبادرة باعتبارها جزءاً من مراجعتهم الشهرية لبطاقات الأداء. وعندما أجرت مدينة كرايستشيرش تقويم مالكوم بولدريدج التالي بدا أن علامتها قد تحســنت بشــكل ملحوظ بشــأن معايير العميــل وتم تقديم تلك العلامة لاحقــاً في تقرير باعتبارها مؤشر أداء رئيسي تم تطويره في بطاقات الأداء خاصتها. وبالإضافة إلى أنها تظهر مدى أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة فهي أيضاً تشدد على مهمة تحديد الغايات المستهدفة التي سنحول إليها انتباهنا الآن.

الشكل رقم ٦-٦

خريطة إستراتيجية مدينة كرايستشيرش

قم بالتخطيط

الفريق التنفيذي

العملاء

ماهــي الفوائــد التــي ينبغــي أن نحققهــا لعملائنا؟

قدم خدمات تخطيط طويلة الأجل للمجتمع ومشروعات

قم بإدارة علاقات الأعضاء المنتخبين

أرض العملاء

الجانب المالي

كيف ندير مواردنا المالية إذا مــا أردنا تحقيق نتائج مثمرة للمنظمة؟

قم بإدارة تقديم الخدمات للميزانية

قم بإدارة برنامج رأس المال للميزانية

اضمن استمرارية التوازن المالي

العملية

ماهي العمليات الرئيسية التي ينبغي علينا أن نتميز فيهــا إذا مــا أردنا تحقيق نتائج مثمرة للمنظمة؟

قدم خطة طويلة الأجل للمجتمع ٢٠٠٩-١٩

قم بإجراء العمليات التي تركز على العملاء

قــم بتحديــد أولويات العمل

الأفراد

ماهي الطريقة ينبغي أن نعمل بها معــاً وأن نقود ونتعلم إذا ما أردنا تحقيق نتائج مثمرة للمنظمة؟

قم بتحســين مشــاركة الموظفين

قم بتوظيف الموظفين المناسبين في المناصب الملائمة وفي الوقت المناسب

ET شـجـع الـعـمـل الجماعي

اختيار الغايات المستهدفة:

من الضروري بالطبع أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة مدعومة بغايات معينة (على الرغم من أن ذلك لا ينطبق على كل الحالات مما يثير الدهشة!) وينبغي تحديد تلك الغايات المســتهدفة على طول المدى الزمني للخطة الإستراتيجية. ويتمثل الغرض من وضع تلك الغايات المســتهدفة، في رسم مسار يرتفع من خلاله الأداء لتحقيق الغايات المستهدفة في اتجــاه متصاعد طوال تلك الفترة الزمنية. ومــن ناحية أخرى، هناك قواعد معينة يجب فهمها عند اختيار الأداء المستهدف.

غايات ممتدة ولكن قابلة للتحقيق:

أولاً: ينبغــي عــلى المنظمات أن تكــون واضحة فيــما يتعلق بمعايير تحديــد الغايات المســتهدفة. ويجب أن تكون الأهداف ممتدة مع إمكانية تنفيذها فليس من المنطقي أن تحدد غاية مستهدفة طويلة الأجل لتقديم الطلبات في المواعيد المحددة بنسبة ٨٠٪ إذا ما كان الأداء الحالي ٧٥٪. وبناءً على ذلك، ينبغي ألّا تكون الغايات المستهدفة طموحة للغاية بحيث تدرك جميع الأطراف المعنية أنها ببســاطة غير قابلة للتحقيق؛ فعلى ســبيل المثال، إن وضع غاية مســتهدفة بنســبة ٩٥٪ لكي يتم تحقيقها خلال ربع الســنة التالي يعد عديم الجدوى إذا ما كان مســتوى الأداء الحالي ٥٠٪. وســيدمر أي افتقار للمصداقية في تحقيق الغايات المســتهدفة نزاهة نظام بطاقات الأداء المتوازن حيث ســيرفض الناس التعامل معه بجدية ومن ثم ســيتراجع أي دعم للنظام. ومن شأن ذلك أيضاً أن يوفر سلاحاً قوياً لأولئك الذين لديهم رغبة شخصية جامحة في وضع العراقيل أمام عملية بطاقات الأداء.

وإضافة إلى ما ســبق، فإن وضع غايات مســتهدفة ممتدة يبرز أيضاً المشكلة التي تمت الإشارة إليها بالفعل، ألا وهي التشجيع على السلوكيات غير الملائمة. فعلى سبيل المثال، أدت نســبة المبيعات العالية المستهدفة إلى وقوع المشــكلات في قطاع الخدمات المالية البريطاني مثل بيع تأمين حماية الدفع على الرهون العقارية بناءً على إعطاء العملاء معلومات مضللة.

الأداء المستهدف النسبي:

من المهم أيضاً أن يتم التفكير في الأداء المســتهدف النســبي فعــادةً ما تضع المنظمات

غاياتها المستهدفة بناءً على ما تعتقد أنها تستطيع فعله، ولكن الشركات الرائدة أخذت في وضع غايات مستهدفة نسبية بشكل متزايد فأصبح اهتمامها موجهاً نحو ما تتبعه باقي الشركات في مجالها. وعلى سبيل المثال، يعد توصيل الطلبات في المواعيد المحددة المستهدفة بنسبة ٨٥٪ خلال عام واحد مسألة ضئيلة القيمة إذا ما كان المنافسون يحققون بالفعل ٩٥٪. وفي تلك الحالات قد يتوجب على المنظمة أن تضع غايات مستهدفة قد يعتقد الكثيرون أنها غير قابلة للتحقيق ولكنها بقيامها بذلك تستثمر مقداراً كبيراً من الوقت والموارد في الحث على إحراز تقدم باهر في الأداء على مدار فترة زمنية قصيرة نسبياً.

المقارنة المرجعية:

ينبغي علينا لكي نفهم الأداء المستهدف النسبي أن نناقش مسألة المقارنة المرجعية. ولقد كانت مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتعامل مع العملاء التي استخدمها مجلس مدينة كرايستشيرش قائمة على معايير مستمدة من قاعدة بيانات شاملة تخص أداء المنظمات والتي تم تقييمها بناء على معايير مالكوم بولدريدج (نفس الشيء ينطبق على نموذج تميز المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management Excellence Model انظر الشكل رقم (١-٥). وفي كلا الإطارين يمكن الحصول على البيانات المرجعية استناداً إلى البيانات العالمية (أي كافة الصناعات والقطاعات في كافة المناطق الجغرافية) أو ما هو أضيق نطاقاً (أي صناعات محددة، إلخ). وإضافةً إلى ذلك، فإن منظمات معينة مثل مجموعة هاكيت[٤] Hackett Group الكائن مقرها بالولايات المتحدة لديها قاعدة بيانات ثرية عن المقارنة المرجعية من أجل وظائف الدعم مثل التمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمشتريات. ومن شأن الاستشاري الجيد أنه غالباً ما سيجلب معه ترسانة من المقارنة المرجعية الفعالة.

الاتجاهات:

ينبغي على المنظمات عند قيامها بتحديد غاياتها المستهدفة أن تدرك كيفية عمل الاتجاهات بالإضافة إلى دور حدود الرقابة. وهناك مثال على هذه المسألة (مقتبس من واقعة حقيقية) يخص منطقة سكنية موجودة بالمملكة المتحدة حيث كانت تلك المنطقة

تتعرض لحوادث إجرامية خطيرة في مساء كل جمعة (وكانت مرتبطة بالبارات المحلية) مما تطلب تدخل الشرطة. ولم يكن هناك أي تواجد شرطي دائم خلال هذه الفترة الزمنية ومن ثـم فقد تقرر إصلاح ذلك الوضع للحد من الجريمة. وقد وقع في يوم الجمعة الذي سـبق تواجد الشرطة ٨ جرائم خطيرة. وفي أول جمعة تواجدت فيها الشرطة وقعت ١١ جريمةً من هذا النوع. وبتسـجيل ذلك في بطاقات الأداء يتبين لنا أن الأداء قد هبط (أي ارتفع معدل الجريمـة في تلـك الحالة) مع تواجد الشرطة. وقد يوحي هذا بأن تواجد الشرطة لم يكن له أي تأثير بل وربما زاد الطين بلة.

أما الاتجاهات فتدل على شيء مختلف، ففي الأسابيع العشرة التي سبقت تدخل الشرطة تراوح عدد الحوادث ما بين ٨ إلى ٢٠ حادثةً (وكان العدد في المتوسـط أربع عشرة حادثةً). وبالتالي، كان الرقم ٨ هو أصغر رقم يمكن توقعه. ويمكن اسـتخدام هذه الأرقام باعتبارها حـدود الرقابة التي توفر البيانات المتعلقة بما يبدو عليه الأداء دون أي تدخل. وفي غضون العشرة أسـابيع التي تلت نشر قوات الشرطة، كان أدنى عدد للحوادث في تلك المنطقة هو اثنتين وأعلى عدد هو إحدى عشرة، أما المتوسط فكان ستاً. وحسبما نرى فقد حقق تدخل الشرطة نجاحاً حقيقياً إلا إذا نظرنا إلى نقطتي البيانات الأوليين.

ينبغـي على المنظمات أن تعرف حـدود الرقابة حتى تتفادى القيـام بتدخلات باهظة التكاليف –قد يكون ذلك من خلال المبادرات– إذا ما بينت بطاقات الأداء أن الأداء - طبقاً لعلامة رضا العملاء - قد هبط من ٨٢٪ إلى ٧٦٪ في ربع سنة ما (وهو ما قد يغير لون إشارة المـرور من الأصفـر إلى الأحمر ومن ثم يؤدي إلى وضع تقرير خاص بالحالات الاسـتثنائية) بينما لا يعد هذا إلا تنوعاً طبيعياً.

وبالعودة إلى عمل مسـؤول التسـهيلات الخارجي وفريقه، فإنهم هم من سيستكملون العمل الميداني المتعلق بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسـية والغايات المسـتهدفة المقابلة لها. ولكننا نكـرر مرة أخرى أن تلك المؤشرات والأهداف ينبغي عرضها على فريق الإدارة العليا في إطار ورشـة عمل من أجل تنقيحها واعتمادها. وعلى الخبير الاستشاري أن يستغل كافة مهاراته لضمان الحد من قدرة الأصوات المؤثرة على استبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية أو على تخفيف الغايات المستهدفة الممتدة.

المبادرات الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية عبر المبادرات الإستراتيجية (بالإضافة إلى العمليات انظر أدناه). ويتحقق التقدم الباهر في الأداء من خلال المبادرات الإستراتيجية.

وينبغي الاقتصار في المبادرات على القلة الضرورية التي تحث فعلاً على إحداث التغيير الكبير اللازم لتحسين درجة مؤشر الأداء الرئيسي ومن ثم تؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي. كما لا تتعلق المبادرات الإستراتيجية بالتحسن التدريجي في الأداء. وفي المنظمات التي تعد فيها إدارة المشروع إحدى القدرات المهمة، فإنه ليس غريباً أن تدار المبادرات الإستراتيجية وفقاً للنهج القائم لإدارة المشروع. وتعد طريقة مراجعة البوابات من إحدى الطرق التي تستخدم في تقويم المشروع حيث يجب أن يجتاز المشروع تقويماً معيناً طبقاً لبعض المعايير المرحلية حتى يمكن اعتماد الاستثمار في المرحلة التالية، هذا بالإضافة إلى استخدام أساليب أخرى من هذا القبيل. ومن ناحية أخرى، فإن هذا لن ينطبق في الغالب إلا على المشاريع الكبيرة وليس على المبادرات الصغيرة التي قد تكون إستراتيجية بطبيعتها ولكن يتم تنفيذها على مدار فترة زمنية قصيرة أي من ستة أشهر إلى سنة.

وصف المبادرة الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان أن تتم التفرقة بين ما يعد مبادرة وما يعد غير ذلك فبدون هذا الوضوح غالباً ما سينتهي الأمر بالمنظمات إلى أن تضع قائمة طويلة بمبادرات بعضها مبادرات حقيقية وبعضها إجراءات وبعضها الآخر يتعلق بالأعمال كالمعتاد.

وعلى سبيل المثال، يعد «تطبيق نظام لإدارة العلاقة مع العملاء» أو «تأسيس منظمة للخدمات المشتركة» مبادرتين إستراتيجيتين حقيقيتين بمعنى أنهما يتم تدشينهما للحث على إجراء تغيير كبير. أما الإجراء فقد يكون إجراء دراسة مسحية للعملاء أو تعيين مدير لخدمة العملاء أي أن الإجراءات هي تلك المهام اللازمة لتحقيق هدف ما بنجاح مع أنها لا تحقق تقدماً باهراً في الأداء. فالإجراءات قد تبدو مهاماً في إطار هدف إستراتيجي معين. كما يعد وضع خطة أعمال سنوية أمراً ينبغي على المنظمة القيام به بصفة منتظمة وبالتالي فإنها تتعلق بالأعمال كالمعتاد ولا تندرج تحت المبادرات الإستراتيجية.

وكقاعدة عامة، تحتاج أية مبادرة إلى نصف سـنة على الأقل حتى يتسـنى تنفيذها وإلا سـيكون من غير المنطقي وضعها كبند رئيسي في بطاقات الأداء، وستصبح إدارتها باعتبارها إجراءً أكثر ملاءمة في هذه الحالة.

تقع المبادرة الإسـتراتيجية مرة واحدة فتعد حدثاً اسـتثنائياً له تاريخ بدء وتاريخ نهاية. ونحن في إطار أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر نسـتخدم مصطلحـي «المبادرة» و«المبادرة الفرعية». وعلى سـبيل المثال، قد يكون «تغيير ثقافة المنظمة باستخدام أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر» مبادرة بينما قد يعد «تصميـم الإطار» و«إدارة التغيير» و«مشـتريات التكنولوجيا» مبـادرات فرعية. وفي كثير من الأحيان سـيتم إدارة المبادرات الفرعيـة مـن جانب أقسـام المنظمة المختلفة. كـما تعد الطريقة - التـي تنص على ضم المبـادرات الفرعية (يطلق عليها بدلاً من ذلك اسـم المبادرات الابنة) بحيث تدعم المبادرة (الأم) الأساسـية ومن ثم إدارة تلك المبادرات على نحو شـمولي - طريقة فعالة للحث على التعـاون المشـترك بين الوظائف وعلى مواءمـة الهدف. وبمجرد أن تُسـتكمل المبادرة يتم حذفها من بطاقات الأداء.

ترتيب المبادرات بحسب أهميتها:

لقـد ذكرنـا آنفا أن المبـادرات ينبغي أن تقتـصر على القلة الضروريـة. وبالإضافة إلى الوضوح اللازم لرواية قصة الأداء، فإن هناك سـبباً عملياً بشـكل أكبر لإبقاء عدد المبادرات منخفضاً. فعلى العكس من اختيار الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية، اختيار المبـادرات يعني الالتزام بما قد يكـون موارد مالية وبشرية نـادرة (وفي أيام ما بعد الأزمة الائتمانية - التي نشهدها الآن - تعد الندرة بالتأكيد واقعاً يومياً تواجهه أغلبية المنظمات).

إذن لنتعرف على كيفية ترتيب المبادرات بحسب أهميتها.

تحديد المبادرات المحتملة:

يمكـن تحديد المبـادرات المحتملة في جلسـات العصـف الذهني التي يرأسـها الخبير الاستشاري ويتم عقدها مع فرق من ذوي الخبرات الوظيفية المختلفة على مستوى الشركة. وسـوف يتم تزويـد الفرق بتعريف للمبادرة مع أمثلة ومعايـير للاختيار مثل «الحث على التقدم الباهر في الأداء لهدف إستراتيجي واحد أو أكثر».

تحديد كافة المبادرات القائمة:

يجـب تحديد كافة المبادرات القائمة في المنظمة مما سـيتطلب من الخبير الاستشـاري وفريقه قضاء وقت مع الأقسام والإدارات المختلفة لتحديد ماهية المبادرات الكبرى الحالية، ولكـن في هـذه المرحلة ينصب الاهتمام الأسـاسي على تحديد المبادرات التي تشـجع على التغيير المؤسسي وليست تلك التي تدفع إلى تحسينات تشغيلية محلية.

اختيار المبادرات المفضلة:

تتمثـل الخطوة التالية في مجرد وضع قائمة بالمبادرات (المحتملة والقائمة) المرتبطة بكل هدف إستراتيجي. ويتسم هذا الإجراء بأنه واضح نسبياً وهو مع ذلك يحقق فوائد مباشرة حيث إنه:

أ- يبـين بالضبط عدد المبادرات الحالية على مسـتوى المنظمة (إن مجـرد العدد والتكلفة الإجمالية قد يفاجئان الكثير من كبار القادة).

ب- يُمكِّن من إجراء مناقشـة أولية بخصوص «أسباب» تقدم هذه المبادرات (الفوائد) ومن ثم يتيح لأعضاء مديري الإدارة العليا أن يعلقوا على رؤيتهم لمدى ارتباط (أو عدم ارتباط) المبادرات بالأهداف الإستراتيجية.

وليـس غريباً بالفعل أن ينخفض عدد المبادرات الإسـتراتيجية الجارية حالياً في المنظمة انخفاضاً كبيراً إذا ما تم استكمال إجراء منظم من شأنه ربط المبادرات بخريطة الإستراتيجية. ويرجع ذلك إلى أن بعض المبادرات ربما يكون قد تم تدشـينه في السـابق لأسـباب وجيهة، ولكنه لم يعد الآن ذا أهمية إستراتيجية. وهناك حزمة أخرى من المبادرات المتداخلة حيث تقـوم إدارات متعددة بدون معرفـة منها بمعالجة نفس المسـألة: في هذه الحالات يمكن تجميع الفرق لتشكيل فريق واحد، أو يمكن ببساطة التخلص من مبادرة واحدة أو أكثر.

وعـلى سـبيل التحذير، فإنه على الرغـم من ضرورة تتبع علاقة المبادرات بشـكل عام بهدف إسـتراتيجي واحد أو أكثر، في إطار أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، إلا أننا نحـرص أيضاً على ضمان إحاطتنا بكل المبـادرات المهمة وضمان إدارتنا لها بغض النظر عن مـدى مواءمتهـا للأهداف. ويرجع ذلك إلى أننا نُشـكل فهماً لا يقتـصر فقط على مواءمة

المبادرات مع الأهداف، ولكنه يشمل أيضاً صورة المخاطر المرتبطة ببرنامج التغيير المؤسسي. ولهذا السبب فإننا يجب أن نحيط بمعرفة تفاصيل أكثر عن المبادرات. والإحاطة بالمبادرات الإستراتيجية – بالتأكيد - أمر مهم ولكنه ليس كافياً.

ومـن الأمور التي تعد في غاية الأهمية أنه ينبغي أن تشـمل عملية ترتيب المبادرات - حسـب الأولوية على المسـتوى المؤسـسي - انخراط فريق الإدارة العليا. ويحتل هذا الأمر أهميـة خاصة لأنه لا يتم إنفاق الأموال إلا على مسـتوى المبادرات، ولا يوجد منطق في أن «يتفق» فريق من مستوى أدنى على مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي قد يوافق أو لا يوافق عليها فريق الإدارة العليا.

تخصيص الموارد:

الخطـوة التالية هي أنه يجب إجراء تحليل للتكاليف الخاصة بكل هدف من الأهداف الإسـتراتيجية. ومـن المهم عند إجراء ذلـك أن يوضع مخطط للمـوارد اللازمة للمبادرات المعتزمة.

نماذج اختيار المبادرات:

هناك العديد من النماذج المتاحة لتوجيه المنظمة خلال عملية اختيار المبادرات، وسنبين الآن اثنين منها؛ نموذج من جهة استشارية والآخر من إحدى المنظمات.

مثال بلاديوم Palladium:

يبين الشـكل رقم (٦-٧) نموذجاً مبتكرا لشركة بلاديوم للاستشارات الإدارية والمتخصصة في تصميم بطاقات الأداء المتوازن، حيث يوضح هذا النموذج كيفية إعداد مخطط لمبادرات الأهـداف الإسـتراتيجية على خريطة الإسـتراتيجية. وهذا النموذج يبـين الأهداف التي لم تخصـص لها مبادرات متسـقة معها، وكذا الأهداف التي يصاحبهـا أكثر من مبادرة. وتعد المبـادرات الأكـثر فاعلية هي تلك التـي تؤثر على أكثر من هدف وعادةً ما سـيكون لتلك المبـادرات الأفضلية على غيرهـا. وينبغي دعم هذا القالب من خـلال وصفٍ أكثر تفصيلاً لاختيار المبادرات وهو الأمر الذي سيأخذنا إلى النموذج الثاني.

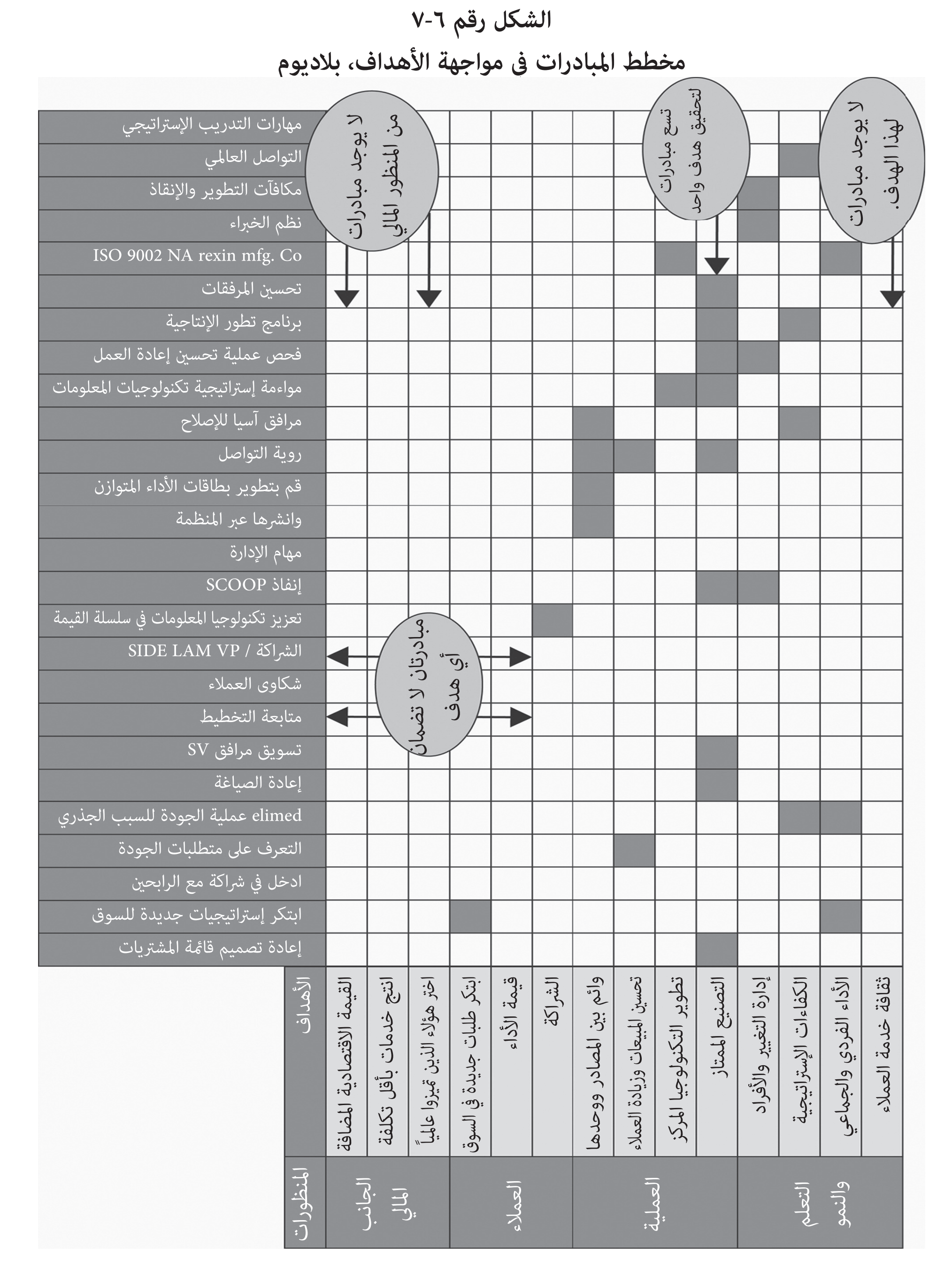
مثال- حالة هيئة «الأشغال»:

يبين الشكل رقم (٦-٨) نموذجاً للمبادرات تستخدمه هيئة «الأشغال» أي هيئة الأشغال العامة القطرية. ويُستخدم هـذا النموذج مع كل مبادرة يتقرر دراسة تمويلها ومن ثم تصبح ظاهرة في بطاقات الأداء. ويتضمن النموذج وصفاً للمبادرة بالإضافة إلى أُطر زمنية (المراحل الرئيسية والمهام) كما أنه يتضمن أيضاً تقويماً للمبادرة بناءً على معايير رئيسية متعددة.

- **المواءمة:** التأثير على الأهداف الإستراتيجية.
- **القيمة/ الفوائد:** مالية (مادية) ومعنوية (بيئية واجتماعية وثقافية – الاستدامة).

الشكل رقم ٦-٧

مخطط المبادرات في مواجهة الأهداف، بلاديوم



الشكل رقم ٦-٨
مثال لأحد نماذج المبادرات

تفاصيل المبادرة	
اسم المبادرة	
صاحب / راعي المبادرة	
مدير المشروع	
وصف ا لمبادرة	

الإطار الزمني	FY2009				FY2010				FY2011				FY2012			
المهام الرئيسية / المعالم	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
١. البدء																
٢. التخطيط																
٣. التنفيذ																
٤. المرحلة الأولى																
٥. المرحلة الثانية																
٦. المرحلة الثالثة																
٧. المرحلة الرابعة																
٨. الاختبار																
٩. الرصد والمراقبة																
١٠. إقفال الصفقة																

تقييم صعوبة تنفيذ المخاطر				
	السنة المالية ٢٠٠٩	السنة المالية ٢٠١٠	السنة المالية ٢٠١١	السنة المالية ٢٠١٢
عدد ساعات عمل FT	2.5	2	1.5	
الموظفين rqd	200,000			
التكاليف الرأس مالية rqd	30,000	30,000	30,000	
التكلفة الكاملة	M	تقييم كلي للتكاليف السابقة لمدة خطة الشركة H / M / L		
تكاليف أخرى rqd	M	تقييم خطة العمل هذه H / M / L		
المدة	M	تقييم H / M / L		
تعقيد التكنولوجيا				
تعقيد المنظمة				
تقييم الفوائد	M	تقييم H / M / L		
العائد) (الآخر، المستهلك)	M	تقييم H / M / L		
عائد غير مادي (الآخر، المستهلك)				
تقييم المواءمة الإستراتيجية	M	تقييم H / M / L		
مستوى التواؤم	M	تقييم H / M / L		

نسبة التأثر الإستراتيجي

- **الصعوبات:** المدة (الوقت المستغرق في تنفيذ المشروع) التكلفة (تكلفة تنفيذ المشروع) صعوبات على مستوى المنظمة (انخراط المساهمين/ اتساع التغيير وعمقه) صعوبات فنية (التفرد والحساسيات وندرة الموارد والمواد والناس).

ويستخدم التقويم بناءً على هذه المعايير مع كافة المبادرات سواءً كانت تتعلق بتحسين مستوى الأداء أو بالتركيز على تخفيف المخاطر. ولكن يجب ملاحظة أن العلامة النهائية الناتجة عن التقييم لا تقرر بذاتها أي المبادرات سوف يمضي قدماً، ففريق الإدارة العليا هو الذي سيحدد الترتيب النهائي، وهو قد يقبل مبادرات أعلى تكلفة وأكثر صعوبة من غيرها - على سبيل المثال - بسبب الأهمية الإستراتيجية للمبادرة وتقبل المنظمة للمخاطرة.

نهج مانيغت:

هناك مثال آخر – يمثل أحد الأساليب التي استخدمها الكثير من عملاء مانيغت – وهو دراسة النفقات الرأسمالية المطلوبة والأثر الواقع على الأعمال (ما هي الأهداف التي تُمكّن المبادرة من تحقيقها؟) ومستوى المخاطرة المصاحبة للمبادرة والوقت (أيام عمل الفرد) المستغرق. ويتم إعطاء كل بعد من هذه الأبعاد ١٠٠ نقطة كحد أقصى ثم يتم الاتفاق فيما بعد على قيمة الحد الفاصل: - لتكن على سبيل المثال - ٢٦٠. ولن يتم تنفيذ أي مبادرة تقل عن الحد ٢٦٠. ونحن نستخدم في هذا الصدد مصفوفة مواءمة المبادرات (الشكل رقم (٦-٩).

ومن شأن مصفوفة مواءمة المبادرات تمكين المنظمة من تحديد القوة النسبية للمواءمة بين المبادرات من ناحية والهدف و/أو المخاطرة، و/أو الرقابة على المستوى الإستراتيجي من ناحية أخرى. ونحن نوصى باستخدام النسب المئوية لتمثيل قوة المواءمة:

- ١٠٠٪ -مواءمة قوية جداً.
- ٧٥٪ -مواءمة قوية.
- ٥٠٪ -مواءمة متوسطة.
- ٢٥٪ -مواءمة ضعيفة.
- صفر ٪ -مواءمة ضعيفة جداً.

الشكل رقم ٦-٩

مصفوفة مواءمة المبادرات

	الأهداف					المخاطر			نظم الرقابة	
	الهدف الأول	الهدف الثاني	الهدف الثالث	الهدف الرابع	الهدف الخامس	المخاطرة الأولى	المخاطرة الثانية	المخاطرة الثالثة	نظام الرقابة الأول	نظام الرقابة الثاني
المبادرة الأولى	25%									
المبادرة الثانية			50%		75%		25%			
المبادرة الثالثة		100%								
المبادرة الرابعة		50%		50%		50%			50%	

ويجب أن تكون كل مبادرة متوائمة مع الهدف أو المخاطرة أو الضابط الرقابي الإستراتيجي أو مع مزيج من الثلاثة – بمعنى أنه يمكن القيام بعملية تنفيذية للتمكين من تحقيق الهدف أو للتمكين من إدارة المخاطرة الإستراتيجية أو من تطبيق ضابط رقابي ما بفاعلية.

ويمكن للمنظمة، باستخدام مصفوفة مواءمة المبادرات، أن تحقق المواءمة بين أي مبادرة منفردة من ناحية وبين الأهداف و/أو المخاطر و/أو الضوابط الرقابية المتعددة باستخدام النسب المئوية الواردة أعلاه.

ومن ناحية أخرى، يكون للمدير التنفيذي دائماً القول الفصل في تمويل المبادرات من عدمه.

العمليات:

يتعلق المكون الفرعي الأخير لمكون «إدارة الأداء» الخاص بإطار «إدارة الأداء على أساس المخاطـر» بالعمليات فالأداء اليومي للعمليات القائمة يتطلب دوماً مسـتويات معينة من التطوير عند تنفيذ الإستراتيجية إذا ما أريد بذلك تحقيق أهداف المنظمة. وإضافة إلى ذلك، سـوف تظهر مشـكلات تنفيذية أخرى تتطلب إجراء تغييرات داخل الشركة من أجل سـد الثغرات الموجودة في الأداء حالياً أو المحتمل حدوثها، ولهذا السـبب تعد المراقبة المتواصلة مسألة جوهرية لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

ولوصف العمليات بإيجاز يمكن القول بأنها تعد بمثابة الأنشطة اليومية التي تزاولها أي منظمة لتنفيذ إستراتيجيتها. وعلى سبيل المثال، قد يكون للمنظمة هدف إستراتيجي يتعلق بتقديـم خدمة عملاء متميزة وقد تكون العمليات المتسـقة مع هذا الهدف - على سـبيل المثال - هي عملية اسـتيعاب العملاء أو عملية إدارة العملاء. وتجدر الإشـارة إلى أنه من ضمن الفروق الأساسـية بين العمليات والمبادرات، أن العمليات تعد مجموعة من الأنشطة المتواصلة والمتكررة.

وطبقاً للنهـج النموذجي لبطاقـات الأداء المتوازن، لا تُذكر العمليات «الإسـتراتيجية» إلا مـن منظـور العمليات الداخلية. ولكن نظراً لأننا نقوم بإدراج المخاطر – الإسـتراتيجية والتشـغيلية –فينبغي علينا أن نرقى بتعريف العمليات إلى مستوى آخر من التفصيل وأن نحدد كافة عمليات المنظمة وأهدافها.

الشكل رقم ٦-١٠

مصفوفة مواءمة العمليات

	الأهداف					المخاطر			نظم الرقابة	
	الهدف الأول	الهدف الثاني	الهدف الثالث	الهدف الرابع	الهدف الخامس	المخاطرة الأولى	المخاطرة الثانية	المخاطرة الثالثة	نظام الرقابة الأول	نظام الرقابة الثاني
العملية الأولى	25%									
العملية الثانية			50%		75%		25%			
العملية الثالثة		100%								
العملية الرابعة		50%		50%		50%			50%	

ولقـد تكونت لدينا خبرة في مجال المخاطر التشـغيلية عند تطوير مخططات «الانتقال من الأمام إلى الخلف»، وهي رسـوم تخطيطية كبيرة لسـير العمليـات تُظهر كيفية تدفق «المنتـج» والمعلومات ذات الصلة خلال العملية التجارية، مثـل كيفية انتقال الصفقة من الخطـوط الأمامية للموظفين مروراً بالمكتب الأوسـط ووصـولاً إلى المكتب الخلفي للبنك. ولـكي نقـوم بذلك بفاعلية، يجب أن نكون قد حددنا العمليـات حتى تتم تغطية المخاطر المرتبطة بكل عملية على حدة، ثم تغطية الضوابط الرقابية المصاحبة لها بعد ذلك.

ونحن نوصي باستخدام «مصفوفة مواءمة العمليات (الشكل رقم ٦-١٠) لضمان مواءمة العمليات مع الأهداف الإسـتراتيجية. وهذه المصفوفة تسـتخدم ويتم تنفيذها بالطريقة ذاتها التي تستخدم بها مصفوفة مواءمة المبادرات باستثناء أن الهدف هو مواءمة العمليات وليـس المبادرات، بالإضافة إلى إظهار أثـر التغيير في الأعمال على الأهداف و/أو المخاطر و/أو الضوابط الرقابية.

فوائد المواءمة:

نحن نستخدم النسب المئوية في مصفوفة مواءمة العمليات ومصفوفة مواءمة المبادرات لعدد من الأسباب:

- أنها تنشئ حواراً وتحدياً داخل الفريق بينما يسعى أعضاؤه للاتفاق حول العلاقة بين العمليات والمبادرات على المستوى التنفيذي من ناحية، والأهداف والمخاطر والضوابط الرقابية على المستوى الإستراتيجي من ناحية أخرى.
- أنها تدل على القوة النسبية للمواءمة ومن ثم تساعد في تحديد العمليات والمبادرات «الرئيسية» الحقيقية وترتيبها بحسب الأهمية من وجهة نظر شمولية مع أخذ منظورات الأداء والمخاطرة والامتثال في الاعتبار.
- أنها تمكن من إدراج الاعتبارات التنفيذية في أي سيناريو أو انحدار أو أي أسلوب مماثل من أساليب النمذجة التي قد يتم استخدامها. ويمكن للعمليات أن تستخدم الأساليب الإحصائية للتثبت من قوة المواءمة بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي، ومن المؤكد أن ذلك سيتيح بالتالي الفرصة لتحليل السيناريو على المستوى الإستراتيجي نزولاً إلى أسفل، حتى يتسنى فهم التأثير على المستوى التنفيذي.

الخلاصة:

لقد أوضح هذا الفصل كيف تتم «إدارة الأداء» طبقاً لإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر. واستناداً إلى بطاقات الأداء المتوازن النموذجي قدمنا أبعاداً جديدة مثل الأهمية المتزايدة للعمليات، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه النزعة للمخاطرة في مرحلة وضع الأهداف. ولقد انتبهنا أيضاً إلى شرح «دواعي الاحتراز» أو الأخطار الشائعة التي يجب تفاديها عند إنشاء بطاقات الأداء المتوازن.

ولقد تناول هذا الفصل كيفية الإدارة «مع التركيز على الأداء» أما الفصل القادم فسنتناول فيه كيفية الإدارة «مع التركيز على المخاطر». ولكن كما هو الحال مع عيني الإنسان فإننا بحاجة إلى التركيز على العنصرين السابقين معاً من أجل الحصول على النتائج المثلى. وتعد الرؤية الإستراتيجية ٢٠-٢٠ هي الهدف النهائي.

الفصل السابع
إدارة المخاطر

تتعلــق إدارة المخاطــر، في ســياق إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطر، باســتيعاب الفرص والتهديدات (أي المخاطرة التي تواجهها المنظمة خلال ســعيها لتحقيق أهدافها) واستغلالهما، بالإضافة إلى المراقبة المتواصلة لتلك المخاطر وإدارتها من أجل ضمان تنفيذ المنظمة لإستراتيجيتها مع «العمل في نطاق النزعة للمخاطرة».

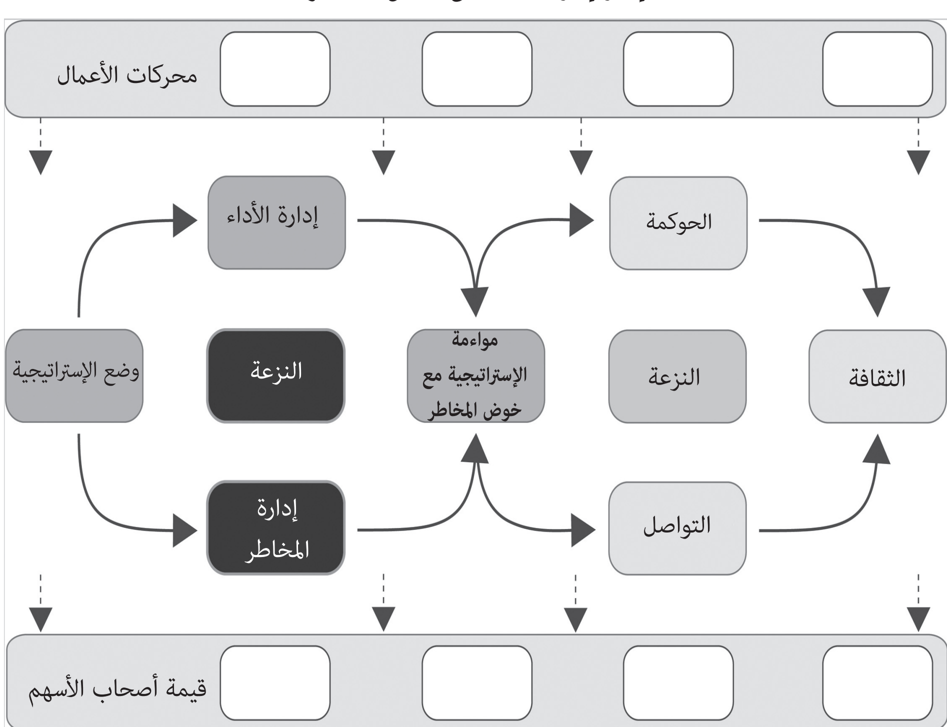
مقدمة:

لقد تناول الفصل السابق مجال إدارة الأداء لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر (الشكل رقم ٧-١)، أما هذا الفصل فيركز على مجال إدارة المخاطر. وبينما ركز الفصل الســابق على الأهداف الإستراتيجية فإن هذا الفصل يتناول المخاطر الرئيسية والضوابط الرقابية الرئيسية. وبينــما قمنا في «إدارة الأداء» بالتركيز على مؤشرات الأداء الرئيســية (KPIs) فإننا هنا نولي اهتمامنا لمؤشرات المخاطر الرئيســية (KRIs) ومؤشرات الرقابة الرئيسية (KCIs). وسوف نشرح في هذا الفصل أيضاً كيفية تقدير المخاطر.

وتمهيداً فإننا نصف إدارة المخاطر، في سياق إدارة الأداء على أساس المخاطر، بأنها تتعلق بـ "اســتيعاب الفرص والتهديدات (المخاطرة التي تواجهها المؤسســة خلال سعيها لتحقيق أهدافها) واستغلالهما بالإضافة إلى المراقبة المتواصلة لتلك المخاطر وإدارتها من أجل ضمان تنفيذ إســتراتيجية المنظمة مع "العمل في نطاق النزعة للمخاطرة". ونحن نعرف المخاطرة بأنها: "عدم التأكد مما قد يحدث مســتقبلاً مما ســيؤثر على تحقيق الأهداف سواءً بشكل إيجابي (الفرص) أو بشكل سلبي (التهديدات)».

ولكن قبل أن نستفيض في هذه التعريفات ونبين كيفية تطبيقها في الواقع العملي سوف نقدم سياقاً تاريخياً لنشأة إدارة المخاطر.

الشكل رقم ٧-١
إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



مجال ووظيفة إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر مجالاً ووظيفة فهي إضافة حديثة نسبياً إلى تشكيلة الأدوات الإدارية التـي تسـتخدمها المنظمات. ولقـد بدأت تظهر لأول مـرة في المنظـمات في الأربعينيات والخمسـينيات من القرن العشرين مع أسـلوب محدود لقياس المخاطـر المالية وتخفيف آثارها (وهو أسـلوب نشأ عن عمل سـابق خاص بإدارة المخاطر التي يمكن التأمين عليها). ومع ذلك لم يتم تسـمية المجال فعلياً حتى سـتينيات القرن العشرين وكان ذلك غالباً من خلال المبادئ والإرشـادات التي وضعها روبرت مِهـر Robert Mehr و بوب هيدجز Bob Hedges اللذان يحظيان بتقدير كبير باعتبارهما مؤسّـسي مجال إدارة المخاطر. وقد وضع مِهر وهيدجز الخطوات التالية لعملية إدارة المخاطر:

- تحديد حالات التعرض للخسارة.
- قياس حالات التعرض للخسارة.
- تقويم خيارات التعامل مع المخاطر.
  - فرضية المخاطرة.
  - تحويل المخاطرة.
  - تقليل المخاطرة.
- اختيار الطريقة.
- متابعة النتائج.[1]

وكما نرى، فقد أنشــأ مِهر وهيدجز عملية لإدارة المخاطر كانت مركزة حصرياً على التعامل مع «المخاطر البحتة» أي المخاطرة التي يصاحبها إما خسارة أو لا خسارة، مثل امتلاك منزل ربما يتعرض للحريق. ومع «المخاطر البحتة» لا يوجد سوى قدر ضئيل من التقدم في إدارة المخاطــر، أو لا يوجد أي تقدم عــلى الإطلاق، ففي تلك الحالة يصبــح الهدف الرئيسي هو الحفاظ على ما أحرزته (أي لا خســارة). وتتعلق إدارة المخاطر ككل بتخفيف المخاطر، أي تقليل احتمالية الفشل (يبين الإطار رقم (٧-١) نهجاً عصرياً لإدارة الخسائر).

الإطار رقم (٧-١)

إدارة الخسائر

لقــد حظيت المخاطر التــي تعد إحدى جوانب إدارة المخاطر باهتــمام متزايد من الجهات التنظيمية في الســنوات الأخيرة، وهي تعرف أيضاً باســم "الخسائر التشــغيلية" أو "الخسائر". وعلى الرغم من قيام إحدى الجهات التنظيمية بدفع إدخال التحســينات على تسجيل الخسائر ومتابعتها إلا أننا نعتقد بأنه يمكن - من خلال اتباع منهج منظم مرتكز على خلق قيمة للأعمال - أن تصبح إدارة الخسائر باعثاً قوياً على التغيير وخلق القيمة داخل المنظمة.

وبكلمات بسيطة يمكن القول إن الخسارة هي أي حادثة تتحقق فيها مخاطرة ما، مما ينتج عنه خسارة (أو نجاة بأعجوبة من خسارة)، وقد تكون تلك المخاطرة اقتصادية أو غير اقتصادية. وتتضمن الأمثلة على الخســائر التشــغيلية الخســائر الناتجة عن أخطاء المعالجة أو الاحتيال أو الحوادث الصناعية، إلخ.

وتتضمن فوائد الشركة من تطوير معالجة قوية للمخاطر تصب في مصلحة الأعمال، مايلي:

- تحســين سمعة المنظمة ومركزها بشــكل كبير لدى المنظمين والمساهمين والموظفين والعملاء من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الاســتجابة بشــكل أكثر فاعليــة للمخاطر إذا ما وقعت، بالإضافة إلى تقليل احتمالية وقوع تلك المخاطر في المستقبل.
- تقليل الخسائر التشغيلية وخلق ثقافة "لا للمفاجآت". وتعد إتش. إم. إل وهي أحد عملاء مانيغــت، أحد الأمثلــة على ذلك (انظر الفصل الثاني) حيث إنهــا قد خفضت قيمة الأخطاء بنسبة ٩٤٪ وخفضت حجم الأخطاء بنسبة ٦٣٪.
- حدوث انخفاض ملحوظ في رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية في البنوك التي تستخدم أسلوب القياس المتقدم Advanced Measure Approach (AMA) بموجب إطــار بازل٢ Basel II[٢]. وهناك شرط رئيسي ينبغي الوفــاء به حتى يكون البنك قادراً على استخدام أســلوب القياس المتقدم وهذا الشرط هو وجوب امتلاك البنك قاعدة بيانات قوية للخسائر Loss Data database لكي تُستخدم في نمذجة متطلبات رأس المال الخاصة بالبنك.

وفي إطار أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر، تلعب إدارة الخســائر دوراً مهماً فمن الواضح أن تحســين إدارة المخاطر له تأثير مباشر على الأداء الأســاسي للمنظمات ونحن نستطيع - في إطار أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر - أن نربط بين المخاطر من ناحية، والأهداف الإســتراتيجية أو عناصر الدعم التشغيلية من ناحية أخرى من خلال المخاطر الرئيسية. وإضافة إلى ما سبق، يمكن استخدام بيانات المخاطر كأساس لتحليل السيناريوهات حيث يمكن نمذجة أثر الحوادث المتعددة في إطار سيناريو ما، من أجل فهم التأثير الواقع على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ولقد طورنا عملية من ثماني خطوات لإدارة الخسائر.

الخطوة الأولى – تسجيل الخسارة:

تتعلــق الخطوة الأولى في العملية بضمان تســجيل المخاطر بطريقة منظمة ومتســقة على مســتوى المنظمة بأكملها. وهذا معناه أنــه ينبغي على كل فرد في المنظمة أن يكون على دراية بماهية الخسارة وبأهمية فهم المخاطر. ويجب أن يشرك فريق إدارة المخاطر الموظفين - باعتبار ذلــك جزءاً من أنشــطتهم المتواصلة المرتبطــة، فيما يتعلق بالتضمين والتمكــين - بعملية إدارة المخاطرة. ومن الأهمية بمكان خلق ثقافة تضمن عدم اقتصار تسجيل الخسائر على فريق إدارة المخاطر وحسب بل تجعل هذا الأمر مسؤولية كل فرد في المنظمة.

الخطوة الثانية – التقدير:

ينبغي على شــخص ما خلال خطوة التقدير إما من داخل الشركة (خبير في المخاطر) أو من

فريق إدارة المخاطر أن يراجع المخاطر و"يجري فحصا حسـياً" لها، بمجرد أن يتم تسـجيلها من أجل ضمان مواءمة تفاصيل الخسـارة مع التوقعات، مع مراعاة أن يكون نوع وطبيعة الخسارة والمخاطرة قد تم فهمهما طبقاً لسياسـات المنظمة. ومن المهم التحقق من دقة واتسـاق القيم المرتبطة بالخسارة إلى أقصى حد ممكن.

وتتعلـق خطوة التقييم حقيقة باسـتكمال خطوة "التسـجيل" والتحقق من صحة واتسـاق البيانات المدخلة من مسـتويات المنظمة كافة والتأكد من أنها تشـكل أساسـاً قوياً لصنع القرارات. ويجب أن يتم تحديد كيفية إدارة المخاطرة من بدايتها حتى يتم اتخاذ قرار بشـأنها، ويتم ذلك من خلال المعلومات المسجلة بشأن الحادثة في خطوتي "التسجيل" و"التقدير".

الخطوة الثالثة – التقصي:

إن خطـوة التقـصي في العملية هي خطوة تتعلق بجمـع المعلومات ويجب أن تُتخذ إذا ما اسـتوفت المخاطرة مجموعة من المعايير المحددة سلفاً، والهادفة إلى المواءمة بين نطاق التقصي ونطاق حادثة المخاطرة. فعلى سـبيل المثال، سـيكون التعامل مـع مخاطرة ناتجة عن خطأ في تطبيق سـعر الفائدة على حالة رهن عقاري فردية مختلفاً تماماً عن التعامل مع مخاطرة ناتجة عن تحديد منظم ومتكرر لسـعر فائدة غير صحيح على مجموع الرهون العقارية. إذ قد يكون الأول مجرد خطأ بشري في يوم معين، ومن ثم سـيكون من الواجب اكتشـافه من جانب أنظمة المنظمة الرقابية، بينما قد يكون الأخير حالة احتيال يتم فيها التحايل بشكل منظم على الضوابط الرقابية.

ويجب تحديد عمليات التقصي المثالية سلفاً وذلك بناءً على نوع المخاطر وطبيعتها وقيمتها. وإذا ما لم يتم تحديدها سلفاً يجب بالتالي إنشاء "مكتبة" مع مرور الوقت لعمليات التقصي وأن يتم تطبيق ما تحتويه هذه المكتبة على المخاطر متى وقعت.

ويجب أن تضمن عملية التقصي إشراك جميع المساهمين على مستوى المنظمة، كما ينبغي أن يقدمـوا بيانـات ومعلومات عن عمليـة التقصي بحيث يمكن تكوين صورة دقيقة لأسـباب وعواقب المخاطرة.

الخطوة الرابعة – تحليل السبب الجذري:

يتم في هذه الخطوة تحليل المعلومات التي تم جمعها خلال خطوة التقصي واكتشاف الأسباب الجذرية لوقوع المخاطرة وتوثيقها. وهناك تشكيلة من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لدعم "تحليل الأسـباب الجذرية" مثل منهج "الأسئلة الخمسـة عن الأسباب" (5Whys) (وهو

أسـلوب يعتمد على طرح الأسـئلة ويتم استخدامه لاستعراض علاقات الأسـباب والتأثيرات التي تنطوي عليها أي مشـكلة معينة)[٣]، بالإضافة إلى مخطط إيشيكاوا Ishikawa (الذي يبين أسباب أي حادث معين).[٤] ومثل هذه الأسـاليب توفر منهجاً منظماً لحل المشـكلات وتحديد الأسـباب الجذرية لحادثة الخسارة. ولا تستكمل هذه الخطوة عادةً إلا عند وقوع حوادث مخاطر معينة.

الخطوة الخامسة – تقدير الآثار المترتبة على الأعمال:

تتعلـق خطـوة تقدير حجم الآثار المترتبـة على الأعمال بفهم تأثير الخسـارة على الأعمال. وبالرغم من أن العادة قد جرت عند تحليل حوادث المخاطر على السـعي لتحديد المخاطر التي تحققت و/أو الضوابط الرقابية التي أخفقت إلا أننا يمكننا باستخدام إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر أن نسـعى إلى فهم آثار حوادث المخاطر الفردية على أهداف المنظمة بما في ذلك آثارها عـلى تمكين العمليات والمبادرات. ويمكن أن نسـعى أيضاً إلى فهم كيفية تأثر محركات المنظمة بالخسارة.

ومن شـأن ذلك أن يتقدم بعملية مراقبـة المخاطر إلى ما وراء المجال التقليدي لنمذجة رأس المال، ومن شـأنه أيضاً أن يرشـد المنظمة حتى تعي أسـباب عدم تحقق أهدافها؛ ومن ثم ينشئ تغذية مرتجعة واضحة وقوية من مجال إدارة المخاطر إلى مجالَيّ الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأداء.

الخطوة السادسة – الإجراءات التصحيحية:

تتعلق هذه الخطوة ككل بماهية الإجراءات الواجب اتخاذها (١) لحل أي مشـكلات تتعلق بالخسـارة الحالية و(٢) لضمان عدم تكرر الخسـارة مرة أخرى، أو عـلى الأقل لتقليل احتمالية تكرارها أو لتقليص آثارها إن تكررت.

وقد تكون الإجراءات التصحيحية إما خارجية أو داخلية بطبيعتها. وإذا تأملنا مثلاً العطل الذي أصاب شـبكة ماكينات الصراف الآلي الخاصة بالبنك الملكي الإسـكتلندي عام ٢٠١٢، سنجد أن هذه الخسارة قد ترتب عليها إجراءات خارجية وداخلية. فعلى سبيل المثال، لكي يتم تقليص أثر الحادثة على سـمعة البنك أمام عملائه، تم تعويـض كافة العملاء الذين تأثروا بالعطل عما تسـبب فيه ذلك من إزعاج لهم نتيجة عجزهم عن الوصول إلى حساباتهم. أما داخلياً، فقد تم اتخاذ إجراءات معينة لإضفاء المزيد من القوة على شـبكة ماكينات الصراف الآلي الخاصة بالبنك وعلى اختبارات البرمجيات وعملية الإطلاق (فقد ورد أن خطأ برنامجياً كان هو السبب في تعطل شبكة ماكينات الصراف الآلي).

الخطوة السابعة – الموافقات:

وفقاً للمجال السادس لإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر (الحوكمة، انظر الفصل التاسع) تتعلــق إحدى خطوات عملية المخاطــر بضمان إصدار الموافقات الملائمة قبل اتخاذ أي إجراءات تصحيحية مقترحة. ويحتل ذلك أهمية خاصة إذا ما كان للخســارة أي آثار قانونية محتملة أو إذا ما تم دفع أي تعويض. وإذا ما تضمن الإجراء التصحيحي إدخال أي تغيير على الأعمال سواءً كان ذلــك تطبيق بعــض الضوابط الرقابية الإضافية، أو إعادة تصميم عملية ما، فإن هذا التغيير في الأعمال ينبغي أن يمر خلال عملية قائمة للموافقة على مثل هذا التغيير.

الخطوة الثامنة – تحليل المعلومات الإدارية وتقديم التقارير:

من الأهمية بمكان أنه بمجرد أن يتم تسجيل بيانات المخاطر وتجميعها مع مرور الوقت، يتم تحليلهــا لتحديد نقاط الضعف الموجودة في الضوابط الرقابية من أجل التعرف على أي حوادث متكررة ومن أجل إظهار أي بيانات، وكذا إنشــاء وفهــم الترابط بين المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيســية وبيانــات تقدير المخاطر. وتمكن هذه الخطوة الأخيرة مــن تحديد التدخلات اللازمة لضمان إدارة المخاطر بفاعلية ومن ثم تحقيق فوائد أساسية وفوائد خاصة بالمساهمين.

ومنــذ ذلك الحين وإدارة المخاطر مســتمرة إلى حد كبير على نفــس النحو. فقد ظلت وظيفةً غير مكتملة في معظم الصناعات والقطاعات (ربما باستثناء الخدمات المالية والنفط والغــاز والصناعة الدوائية وغير ذلك من الصناعــات الأخرى التي يتعين فيها إدارة المخاطر بشــكل أكثر رســمية). وحتى عندما كانت إدارة المخاطر تُمارس في قطاعات أخرى كان من الممكــن ألاّ توجد وظيفة رســمية تتعلق بإدارة المخاطر وفي كثير مــن الأحيان كانت هذه الوظيفة تندرج ضمن مهام إدارة التمويل.

وعلى الرغم من أنه كان يمكن للفرق التنفيذية أن تدرك جيداً وجود مخاطر متأصلة في الإستراتيجيات المختارة – مثلما يكون في التوسع الجغرافي أو تنويع المنتجات – إلا أنه لم يكن هناك ســوى قدر ضئيل من التحليل والنقاش المنهجيين بشــأن كيفية تحديد تلك المخاطر وإدارتها بشكل سليم.

ولم يكــن ذلــك مفاجئاً - إلى حد ما - حيث إن المخاطــر يحددها مجلس إدارة المنظمة والفريــق التنفيذي على نحو نمطي باســتخدام "الأدوات" والنــماذج الفنية لإدارة المخاطر والتي يمكن أن تكون مجردة إلى حد ما، وليست عملية أو قابلة للفهم.

ونظراً لعدم وجود لغة تتيح التواصل بشأن إدارة المخاطر أو نماذج تمكن من تطبيقها لم تكــن إدارة المخاطر جزءاً مــن عمليات صنع القرارات اليومية التي يقوم بها كبار المديرين، والقليــل فقط هم مــن فهموا معنى غرس الوعي بالمخاطر في ثقافــة المنظمة (ومن ثم في التصرفات اليومية للموظفين). تعامل الأشــخاص الذين اســتوعبوا إدارة المخاطر مع هذه المسألة، فهم أخصائيو المخاطر الذين اكتنزوا الأموال أو أينما كانوا يعيشون (أي في القطاعات القليلة التي كان لهم بيوت فيها). ويجمع أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر بين لغة الأعمال - من خلال خرائط الإســتراتيجيات، إلخ - ولغــة خبراء المخاطر، من أجل خلق لغة يستطيع كبار القادة فهمها والعمل بمقتضاها.

ميلاد إدارة المخاطر في المنظمة:

لقد ســاعد إطــلاق الورقة البيضــاء -تحت عنــوان (إدارة المخاطــر في المنظمة، الإطار المتكامــل Enterprise Risk Management, Integrated Framework) التــي أعدتهــا لجنــة المنظــمات الراعية التابعة للجنــة تريدواي (COSO) عام ٢٠٠٤ - كثيراً في تبســيط مفهــوم إدارة المخاطر وفي زيادة أهميتها إلى ما يتجاوز الحــدود المالية الضيقة موضحاً أن المخاطــر ينبغــي أيضاً أن تُحدد وتُدار مــن خلال عدد لا يحصى من الأبعــاد مثل المخاطر التشــغيلية ومخاطر المشروع، والمخاطر القانونية والبيئية، بل والمخاطر الإســتراتيجية التي ربمــا تكون هي الأكثر أهمية. ولقــد عُرض على مجالس الإدارات والفــرق التنفيذية إطارٌ مكنهم من فهم المخاطر على مســتوى المنظمة ومن اســتخدام إدارة المخاطر بشــكل بناء. وقدمت COSO مصطلح "إدارة المخاطر في المنظمة" (Enterprise Risk Management) لفرق الإدارة العليا (على الرغم من أن المصطلح قد تم اســتخدامه ســابقاً). وتُعرف "إدارة المخاطر في المنظمة بأنها:

> **عملية يتم تنفيذها من جانب مجلس إدارة المؤسســة، وإدارتها، وموظفيها الآخرين، وتُســتخدم في وضع الإســتراتيجيات على مستوى المؤسســة بأسرها، ويتم تصميمها على نحــو يتيح تحديد الحــوادث المحتملة، التي قد تؤثر على الكيان ذي الصلة، ويتيح إدارة المخاطــر حتــى تكون في نطاق تقبل الكيان للمخاطر، ما من شــأنه توفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان.**

وبالإضافة إلى توسيع نطاق فكرة إدارة المخاطر، كان من المساهمات الرئيسية لورقة COSO ربطُ إدارة المخاطر بالإستراتيجية وتقديم مفهوم النزعة للمخاطرة. ومن ثم فقد احتلت إدارة المخاطر مكانة جعلت منها شيئاً ينبغي بالفعل مناقشته على مستوى مجلس الإدارة والمستوى التنفيذي.(٥)

وعلى الرغم من أن COSO (بالإضافة إلى بعض الشركات الأخرى التي ساعدت في ذلك على نحو أقل مثل سلسلة الكتب البرتقالية التي أصدرتها وزارة الاقتصاد والمالية البريطانية) ساعدت في إنشاء مفهوم "إدارة المخاطر في المنظمة"؛ إلا أنه يمكن البرهنة بشكل معقول على أن التقدم الذي أُحرز في جعل إدارة المخاطر موضوعاً للحوار على مائدة الإدارة العليا كان تقدماً بطيئاً خلال فترة الأزمة الائتمانية التي أحدثت تغييراً في تلك الفترة أو ربما في القرن بأكمله. وقد كانت هناك أمثلة مقتبسة من بعض المنظمات التي كانت مجالس إداراتها وفرقها التنفيذية "تستوعب الرسالة الضمنية" ومع ذلك كانت المخاطرة في معظم الحالات لا تزال مسألة من شأن خبراء المخاطر.

عندما تم تصنيف سبب فشل إدارة المخاطر كسبب أساسي لانهيار أسواق الإقراض غير المضمون (وأن أثر ذلك على المنظمات كان أوسع نطاقاً، من مجرد التأثير على منظمات القطاع المالي) فقد أدى ذلك إلى رفع "إدارة المخاطر في المنظمة" إلى مقدمة اهتمامات مجلس الإدارة والفريق التنفيذي. وقد تعزز ذلك من خلال مجموعة من التقارير التي أُعدتها جهات إدارية وتنظيمية (انظر الفصل التاسع). وعلى سبيل المثال، ورد في الورقة البيضاء، تحت عنوان تعزيز إدارة المخاطر في المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية Strenghthing Enterprise Risk Management for Competitive Advantage الذي نشرته COSO عام ٢٠٠٩، أن الأزمة أجبرت مجالس الإدارات على إعادة النظر في منهجها الخاص بمراقبة المخاطر. وأشار الكتاب إلى أن مجالس الإدارات كانت قد بدأت في طرح أسئلة على الفرق التنفيذية بغرض التقصي ومن أمثلة تلك الأسئلة ما يلي:

- "ما هي عمليات الإدارة التي يتم من خلالها تحديد حالات التعرض للمخاطر الرئيسية وتقويمها وإدارتها؟"
- كيف تحدد عملية إدارة المخاطر ما إذا كانت المخاطر - الحاصلة خلال السعي لتحقيق الأهداف - تتم متابعتها بفاعلية للتحقق من أنها في حدود المستويات المقبولة؟"

- "ما هي العمليات التي تنفذها الإدارة من أجل تحديد المخاطر الناشئة التي تؤثر على الأهداف وتحديد التغييرات ذات الصلة في ترتيب المخاطر بحسب أهميتها ضمن بيئة سريعة التغير؟"
- "كيف تتابع إدارة المخاطر الرئيسية المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية الأساسية؟"

ولقد أشــارت COSO إلى أن الفرق التنفيذية في بعض المنظمات كانت تكافح من أجل الإجابــة عن هذه الأســئلة لأنه لم يكن متوفراً ســوى الحد الأدنى من الهيــاكل والتعريفات التــي تمكن المنظمة مــن معالجة عملية مراقبة المخاطر. كما أوضحــت الورقة البيضاء أن إدارة المخاطــر عندما كانت أقل أثراً كانــت المفاهيم المحيطة بالمخاطر وإدارة المخاطر غير واضحة عــلى الأرجح، وبالتالي لم يكن ممكناً الاتفاق إلا بشــكل محدود بين أعضاء الفريق التنفيذي على معنى المخاطرة لدى المنظمة ومن ثم كانت مجالس الإدارات تواجه صعوبة في الاطمئنــان إلى أن هذه المخاطر كانت تدار على نحو يجعلها ضمن المســتويات المقبولة. وأشــارت الورقــة البيضاء إلى أن "مجالــس الإدارات يمكن أن تُترك لتســاؤلاتها بخصوص ما إذا كانــت عمليات إدارة المخاطر بالمنظمــة تحدد بفاعلية حالات تعرض المنظمة للمخاطر الرئيسية التي من شأنها التأثير على الإستراتيجيات والأهداف الرئيسية.[٦]

الأيزو ٣١٠٠٠:

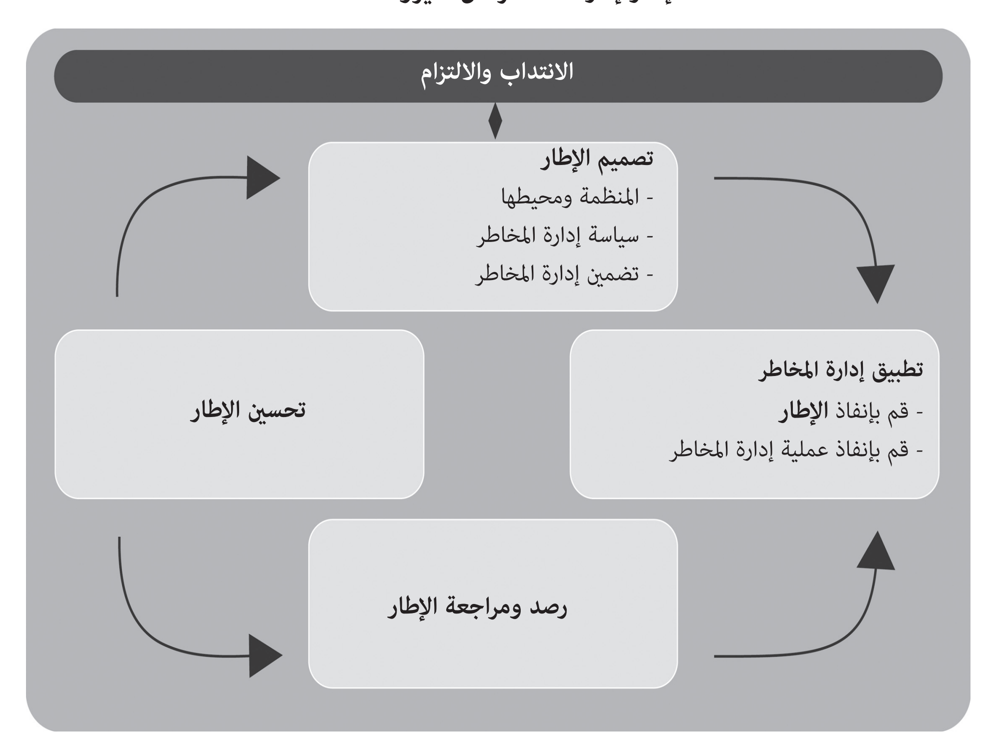
لقد أدى أيضاً إطلاق معيار الأيزو ٣١٠٠٠ - (إدارة المخاطر – المبادئ والتوجيهات Risk Management-Principles and Guidelines) عــام ٢٠٠٩ - إلى تقويــة الحجة بأنه كان عــلى المنظمات أن تصبح أكثر منهجية بشــأن إدارة المخاطــر. وقدم المعيار كجزء من هذه الحجــة تعريفاً مفيــداً لإدارة المخاطر بالإضافة إلى وصف أحد أطــر إدارة المخاطر وإحدى عمليات إدارة المخاطر.

- تم تعريف إدارة المخاطر بأنها "أنشــطة منســقة لتوجيه المنظمــة ومراقبتها فيما يتعلق بالمخاطر".
- تــم تعريف إطــار إدارة المخاطر بأنــه "مجموعة المكونات التي توفر الأســس وترتيبات المنظمــة لتصميــم عمليات إدارة المخاطر على مســتوى المنظمة، بالإضافــة إلى تنفيذها ومتابعتها ومراجعتها والمواظبة على تطويرها" (الشكل رقم ٧-٢).

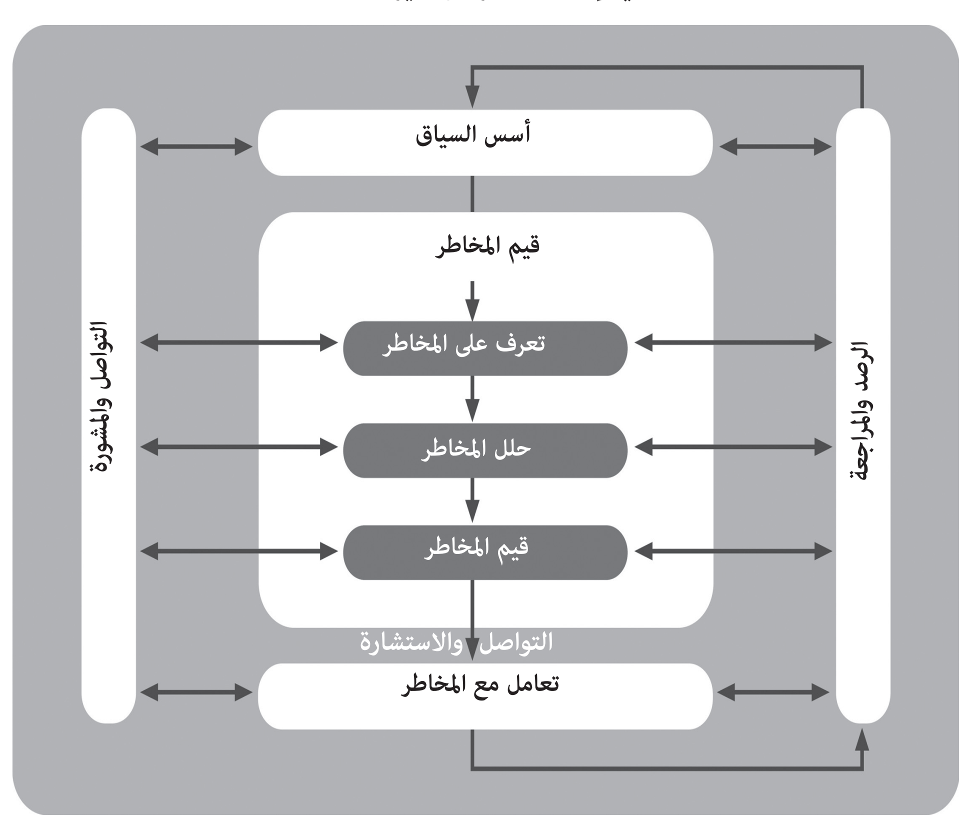
- تـم تعريف عمليـة إدارة المخاطر بأنهـا "التطبيق المنظم لسياسـات الإدارة وإجراءاتها وممارسـتها لمهام التواصل والتشاور وخلق السـياق وتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها ومراجعتها" (الشكل رقم ٧-٣).(٧)

الشكل رقم ٧-٢

إطار إدارة المخاطر من الأيزو ٣١٠٠٠



الشكل رقم ٧-٣
عملية إدارة المخاطر من الأيزو ٣١٠٠٠



تعريفنا لإدارة المخاطر:

على الرغم من أن تعريفات الأيزو ٣١٠٠٠ مفيدة للغاية - بل هي السبب في كون معيار الأيزو ٣١٠٠٠ أساساً رئيسياً لنهجنا الخاص بإدارة الأداء على أساس المخاطر - إلا أن تلك التعريفات لم تشتمل على أي ذكر للنزعة للمخاطرة (وهو إغفال غريب حسبما ذكرنا في جزء آخر من هذا الكتاب). وفيما يتعلق بإدارة المخاطر على وجه التحديد، فنحن نعتقد بأن ذلك يؤدي إلى وصف غير مكتمل.

تعريف المخاطرة:

لقد قدم معيار الأيزو أيضاً تعريفاً مفيداً للمخاطرة: «تأثير عدم التأكد على الأهداف». وتم توضيح التأثير أيضاً بأنه «الانحراف عن المتوقع سواءً إيجابياً و/أو سلبياً».

وفسرت أيضاً الملاحظات المرفقة بمعيار الأيزو ٣١٠٠٠ معنى الكلمات المستخدمة في تعريف المخاطرة.

- يمكن أن يكون للأهداف جوانب مختلفة (مثل الأهداف المالية والصحية والأهداف المتعلقة بالسلامة والبيئة).
- ويمكن أن تنطبق [المخاطرة] على مستويات مختلفة (مثل المستوى الإستراتيجي وعلى مستوى المنظمة والمشروع والمنتج والعملية).
- تتسم [المخاطرة] غالباً بالرجوع للحادثة المحتملة وعواقبها أو لمزيج منهما.
- يتم التعبير عن المخاطرة في أغلب الأحيان بمزيج يتألف من عواقب الحادثة ذات الصلة (بما في ذلك تغير الظروف) واحتمالية حدوثها.
- عدم التأكد هو حالة نقص المعلومات أو حتى نقصها جزئياً فيما يتعلق بفهم حادثة معينة أو الإلمام بها وبعواقبها واحتمال وقوعها.[٨]

ويستحق تركيز الأيزو على عدم التأكد المزيد من التحليل. وفي الواقع يعد أدق تعريف للمخاطرة هو «التهديد» حيث إنه أحد جوانب الكيفية التي نستخدم بها نحن (والكثيرون غيرنا) المصطلح. فنجد أن قاموس أكسفورد - على سبيل المثال - يُعرف المخاطرة بأنها «موقف ينطوي على التعرض لخطر ما».[٩] ومن ناحية أخرى، إننا حين نتحدث عن المخاطرة نتحدث عن عدم التأكد بالفعل. وقد يوافق معظم الناس إذا ما تم تحديهم على أن المخاطرة تتألف من تهديدات وفرص، ولكن نظراً للهيكل والأولويات المدركة فإن كل وظيفة تقريباً من وظائف إدارة المخاطر تركز بشكل يكاد يكون حصرياً على جانب التهديدات. كما يخاطب أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - ولا سيما مفهوم «المواءمة مع النزعة للمخاطرة» - الاستخدام العام لمصطلح «المخاطرة» حيث إنه يتحدى وظائف إدارة المخاطر والإدارة العليا للتفكير بشأن التقدم،وهذه المسألة تحتل أهمية خصوصاً إذا ما كانت المنظمة لا تخاطر بالقدر الكافي.

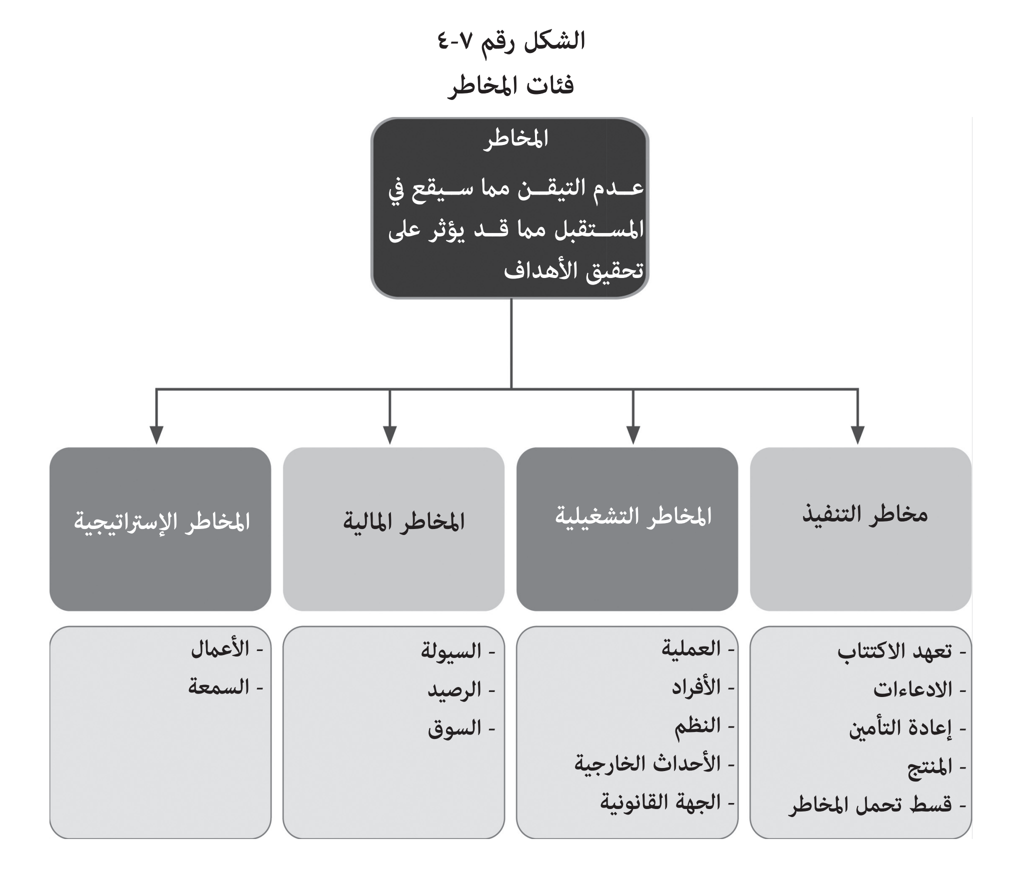
وتشـير هذه التوضيحات إلى كيفية تعريفنا وإدارتنا للمخاطر وهو الأمر الذي سـنحول إليه انتباهنا الآن.

تحديد المخاطر الرئيسية وتعريفها:

ينبغي على المنظمات أن تحدد أولاً ماهية تلك المخاطر حتى يتسـنى لها إدارة المخاطر بفاعلية. ونحن في إطار أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر نُعرف المخاطر الرئيسية- تلك التي تعد أكثر أهمية للمنظمة – أي أكبر التهديدات و/أو الفرص. ويتم تعريف هذه المخاطر الرئيسية على مستوى الأهداف الإستراتيجية. ونحن بقيامنا بذلك نستطيع أن ندير المخاطر – مخاطر الارتفاع والانخفاض – المتعلقة بجوانب معينة من الأهداف الإستراتيجية.

الشكل رقم ٧-٤

فئات المخاطر



وهناك أساليب متنوعة يمكن استخدامها في وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية. ومن ناحية أخـرى، فإن النهج العام هو وضع قائمـة طويلة بالمخاطر المحتملة مقابل فئات المخاطر ثم إجراء تقييم لمعرفة أي المخاطر ينبغي اعتبارها رئيسـية أو غير رئيسـية أو ناشئة. وسوف يؤثـر نوع المخاطرة على كيفية إدارتها. وعـادة ما تركز هذه الفئات على مجالات المخاطر المرتبطة بالجوانب الإستراتيجية والمالية والسوقية والجوانب المتعلقة بالعمليات وبالسمعة ولكن ينبغي على المنظمة أن تحدد فئاتها طبقاً لمتطلباتها الخاصة، ونحن نقدم مثالين على ذلك أدناه.

كما نسـتخدم في إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر عنصر «عدم التأكد»، الذي يعد أحد عناصر إدارة المخاطر، كجزء من وصفنا للفئات (الشكل رقم ٧-٤).

وكأمثلة على ما سبق:

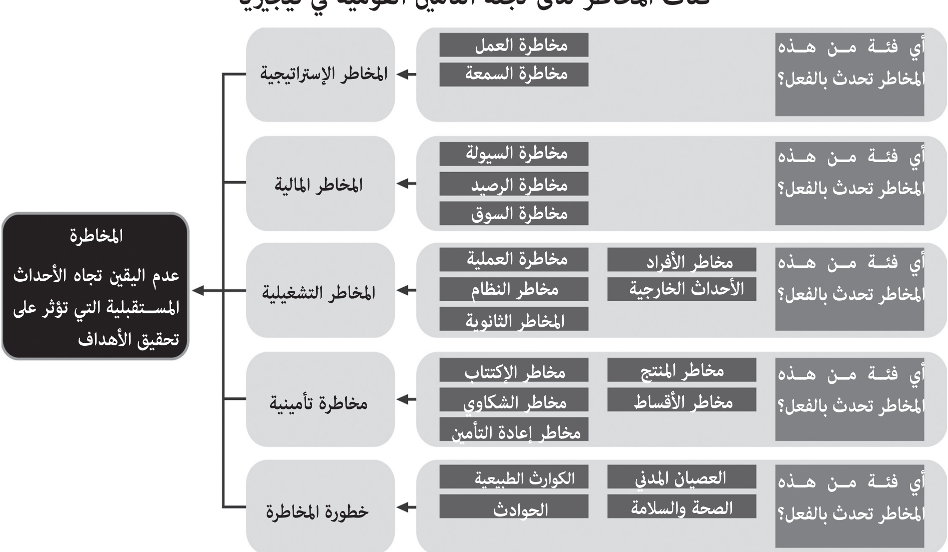
- **المخاطر الإستراتيجية:** عدم التأكد المرتبط بالخيارات الإستراتيجية (مثل إساءة فهم البيئة الخارجيـة أو التغيير الخارجي أو نمـوذج الأعمال الخاطئ/ غير التنافسي أو وضع أهداف واهية).
- **المخاطر التنفيذية:** عدم التأكد المرتبط بتنفيذ الإسـتراتيجية المختارة (الفشـل في تحقيق أهداف الأعمال).
- **المخاطر التشغيلية:** عدم التأكد المرتبط بالعمليات والأشخاص والتكنولوجيا والتغيير إلخ. (مثـل البيع بناء على إعطاء العمـلاء معلومات مضللة حول المنتج، أو الاحتيال أو تعطل العمليات، أو العجز عن إدخال تغييرات، أو تنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات وسوء إدارة شؤون الموظفين).
- **المخاطر المالية:** عدم التأكد المرتبط برأس المال المستثمر ورأس المال المستحق (رأس المال المستثمر في المناطق الجغرافية المختلفة أو في المصنع أو الشركاء أو تطوير المنتج أو قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته).

وإذا مـا اعتُبرت هذه الفئات ذات قيمة، فإنه يمكن إعادة تصنيفها مرة أخرى إلى فئات فرعية. ويمكن أخذ وكالة التأمين القومية في نيجيريا ((National Insurance Commission (NAICOM)) مثـالاً على ذلك حيـث كان أحد واجبات هذه الوكالة ضمان إدارة نشـاط

التأمين في البلد والإشراف عليه وتنظيمه ومراقبته بفاعلية. وحسبما يبين الشكل رقم (٧-٥) تمتلك هذه الوكالة فئات المخاطر التالية: الإستراتيجية والمالية والتشغيلية والتأمينية وفئة المجازفة. ومن أمثلة الفئات الفرعية: المخاطر من الفئة الإستراتيجية هي تلك المتعلقة بالأعمال والسمعة، والمخاطر من الفئة المالية هي تلك المتعلقة بالسيولة والائتمان والسوق والمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية وحوادث القضاء والقدر والاضطرابات المدنية والصحة والسلامة. وكما نرى في الشكل المذكور، فإن السؤال المطروح هو: "ما هي المخاطر الموجودة ضمن هذه الفئات"؟

الشكل رقم ٧-٥

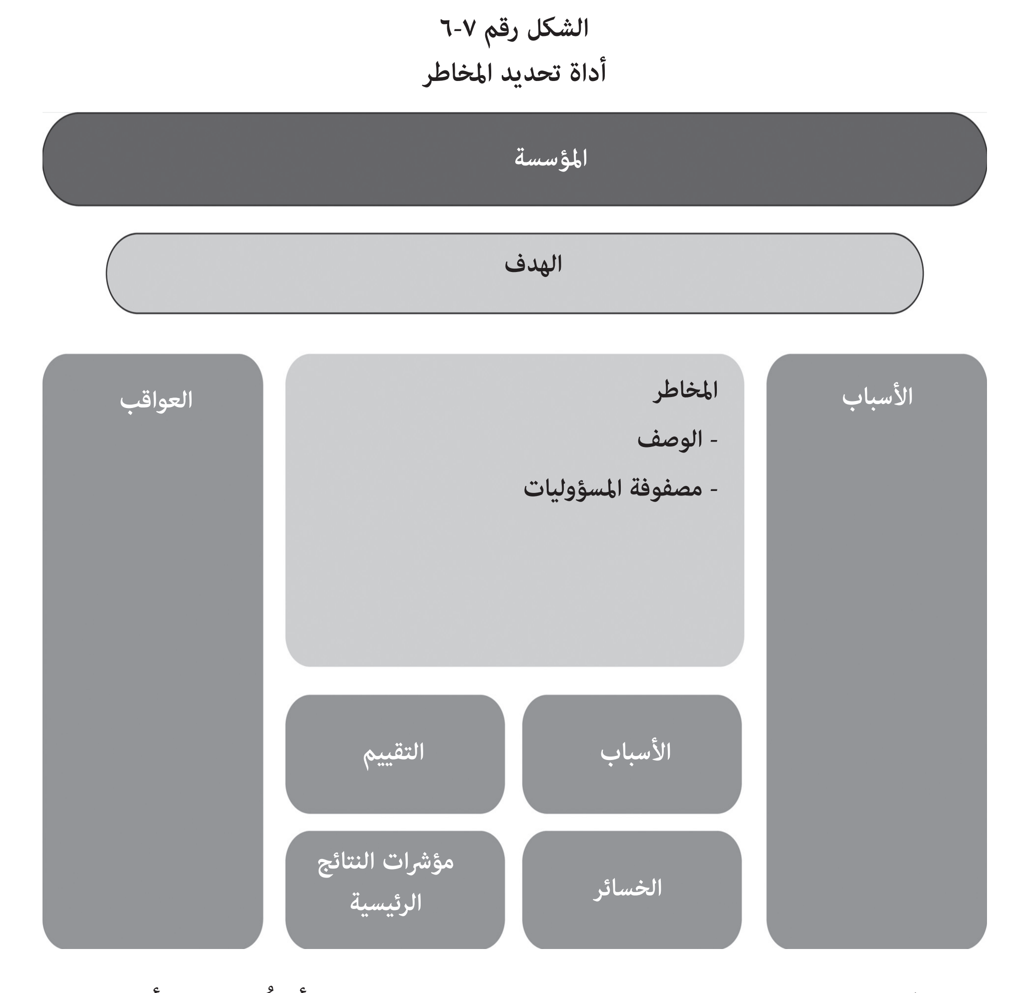
فئات المخاطر لدى لجنة التأمين القومية في نيجيريا



أداة تحديد المخاطر:

من المهم أيضاً عند التفكير في المخاطر وتحديدها أن توضح الأسباب التي يحتمل أن تؤدي إلى وقوع المخاطرة (مثل نقص السياسات والإجراءات أو الإدارة غير الملائمة للنشاطات أو الأحداث الخارجية) بالإضافة إلى العواقب التي قد تنتج إذا ما تحققت المخاطرة (العواقب المباشرة أو غير المباشرة أو غير الملموسة). وتعد أداة تحديد المخاطر هي إحدى الأدوات القيمة التي يمكن استخدامها لهذا الغرض (الشكل رقم ٧-٦).

الشكل رقم ٧-٦
أداة تحديد المخاطر



ويمكن خلال مرحلة التحديد – وهي إحدى مراحل العملية - أن تُستخدم أداة تحديد المخاطر «كأداة تساعد على التفكير» للتشجيع على إجراء نقاش عالي المستوى حول المخاطر والتمكين من وضع تعريف واضح مع تسجيل الأسباب والعواقب المختلفة المتعلقة بالمخاطر. ومن شأن ذلك أن يساعد في التغلب على مشكلة شائعة الحدوث في إدارة المخاطر ألا وهي الخلط بين أسباب تعريفات المخاطر والحوادث والعواقب التي يتم إيجازها كلها في تعريف ليس له هيكل.

وعند قيامك باســتخدام أداة تحديد المخاطر في عمليــة تحديد المخاطر وتعريفها، ابدأ بالتركيز على الحوادث التي قد تحول دون تحقيق الأهداف أو تسهل تحقيقها. وبمجرد أن يتم وضع قائمة بتلك الحوادث ابدأ في تحديد أكبر قدر ممكن من الأســباب المحتملة التي ستؤدي إلى وقوع الحادثة ومن ثم تحقق المخاطرة.

وســوف يساعد وضع هذه «القائمة الطويلة» في جلاء التفكير بشأن المخاطر وفي تكوين قاعدة لقائمة أسباب مجمعة والتي يتعين توثيقها بالإضافة إلى المخاطر. وينبغي تكرار هذه العملية مع العواقب (أو يمكن إجراء العملية «رأســياً» بحيث تتحدد الأســباب والعواقب بعضها مع بعض).

يؤدي تســجيل مجموعة الأســباب والعواقب كجزء من تحديد المخاطرة إلى وضع إطار أفضل لإدارة المخاطر وينتج قيمة أكبر من العملية. ومن ضمن أسباب ذلك ما يلي:

١- أنه يســاعد في عملية تقدير المخاطر، حيث يستطيع القائمون على استكمال التقويم أن يراجعوا الأســباب، وينظروا في مدى التغيير الذي طرأ عليها أو الذي قد يطرأ عليها على مدار فترة التقويم.

٢- أنه يساعد في تكوين صـورة أكثر اكتمالاً لبيئة المخاطر، بما في ذلك الآثار المحتملة لتحقق المخاطر.

٣- أنه يؤدي إلى تعريف أفضل لمؤشرات المخاطر الرئيسية البارزة، وكذلك الضوابط الرقابية الوقائية الرئيســية، وذلك اســتناداً إلى مجموعة قوية ومدروســة من الأسباب، كما أنه يؤدي أيضاً إلى تحديد مؤشرات المخاطر الرئيســية المتأخرة الأفضل، بالإضافة إلى تحديد الضوابط الرقابية الكشفية الرئيسية.

نموذج تحديد المخاطر:

لقد اكتشــفنا - اســتناداً إلى خبرات عملائنــا - أنه من المفيد عنــد تحديد أي مخاطرة اســتخدام نموذج يساعد فريق الإدارة العليا في التفكير بشأن (ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟) ثم - وحينئذ فقط - التفكير بشــأن الأثر الناتج. ويتم التعبير عن ذلك بأنه «مخاطرة (ماذا وأين ومتى) التي سببها (كيف) ونتج عنها (الأثر).

لننظر المثالين التاليين المقتبسين من قطاع الرعاية الصحية:

- مخاطرة العجز المالي في نهاية السنة والتي يتسبب بها انخفاض نشاط علاج المرضى داخل المستشفى وانخفاض إيراداته ما ينتج عنه ترشيد الخدمات المقدمة.
- مخاطـرة تجـاوز أوقات الانتظار في قســم الحوادث والطوارئ، والتي يتســبب بها تزايد الطلــب ونقص عدد العاملين، مــا ينتج عنه عدم الوفاء بالتوقعــات المجتمعية وحصول المرضى على نتائج سلبية.

وعند تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف، يجب طرح هذا السؤال: ما هي الفئات وثيقة الصلــة وما هي المخاطر وثيقة الصلة بالأهداف الرئيســية في هــذه الفئات؟ وبالتالي لا يتم اختيار المخاطر الرئيسية إلا إذا ما كان لها تأثير على الأهداف. وإذا ما عُدت المخاطر مهمة بمــا يكفي لكي يتابعها فريق الإدارة العليا بصفة منتظمة؛ فإنه ســيتعين طرح أســئلة حول اكتمال خريطة الإستراتيجية.

ينبغي أيضاً ملاحظة أنه لا يصح تعريف المخاطرة فقط بأنها نقيض الهدف، وعلى سبيل المثال، لا يعد دعمُ هدف إشراك الموظفين بمخاطرة تنص على عدم مشــاركة الموظفين دعماً نافعاً أو مجدياً.

ينبغي على مجلس الإدارة مراجعة هذه "المخاطر الرئيســية" بصفة منتظمة وبقدر من التحدي لضمان أنها بالفعل تشــكل التهديدات الرئيسية المحدقة بالأعمال. وإضافة إلى ما سبق، يحتمل أن تظهر مخاطر أخرى بينما يتم تنفيذ الإستراتيجية وستتوجب أيضاً متابعتها وإدارتهــا تبعاً لذلك. ويبين الشــكل رقم (٧-٧) كيف يمكــن توثيق المخاطر لكل كيان على حدة بدءاً من اسم المخاطرة ووصولاً إلى وصفها (وكما هو الحال مع الأهداف ينبغي وصف المخاطر وصفاً شاملاً).

الشكل رقم ٧-٧
توثيق المخاطر بدءاً من اسم المخاطرة ووصولاً إلى وصفها



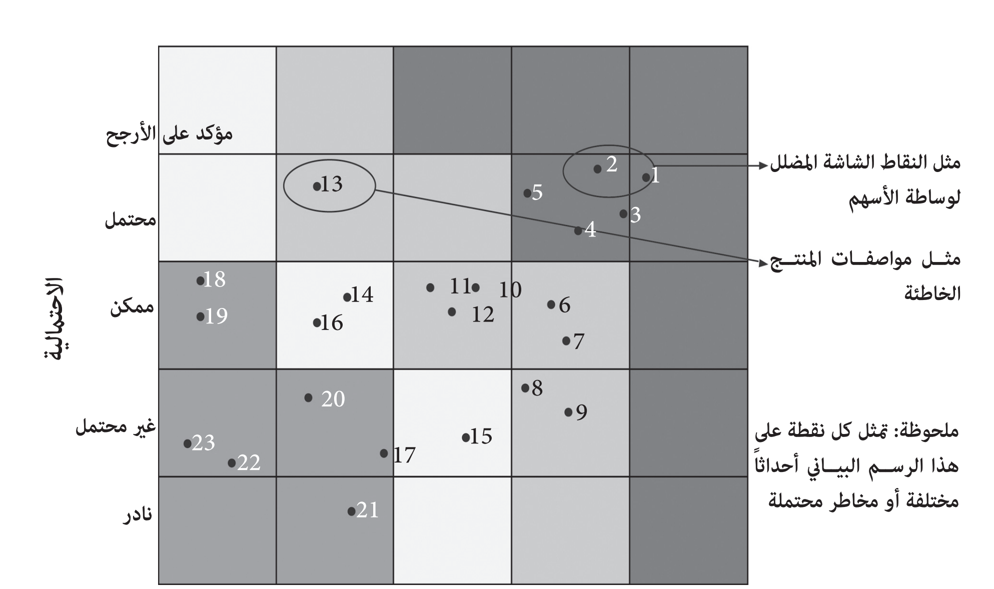
تقدير المخاطر:

إن الخطوة التالية بعد تحديد المخاطر هي تقييم ما إذا كانت تلك المخاطرة ستتحقق أم لا، وتقدير أثرها على المنظمة إذا ما تحققت بالفعل. ويمكن إتمام هذا التقدير من خلال «مصفوفة الأثر والاحتمالية (أو الاحتمال)». وهذه المصفوفة التي تستخدمها العديد من المنظمات في القطاعين التجاري والحكومي، وهي توضح على محور رأسي الآثار الواقعة على المنظمة إذا ما تحققت المخاطرة، وتبين على محور أفقي احتمالية حدوث المخاطرة. والنقطة التي يلتقي فيها الأثر مع الاحتمالية هي التي تحدد موضع المخاطرة في المصفوفة (خريطة شدة المخاطر) ومن ثم درجة الاضطرار إلى تخفيف آثار المخاطرة.

وعلى سبيل المثال لنتأمل الشكل رقم ٧-٨. ففي هذه الخريطة لشدة المخاطر - المكونة من ٥ خلايا × ٥ خلايا - يتم تقييم الاحتمالية من «نادرة» إلى « أكيدة تقريباً»، ويتم تقدير الأثــر من «طفيف» إلى «كارثي». وكل رقــم في المصفوفة يمثل مخاطرة مختلفة. والمخاطر الموجــودة في أعلى الجانــب الأيمن من المصفوفة؛ والتي بالتالي تقــدر بأنها متوقعة/ أكيدة تقريباً وكذا خطيرة/ كارثية، هي تلك المخاطر التي ســيتم التعامل معها في الحال، ومن ثم يمكــن تقديم تقارير بها لمجلس الإدارة/ الفريق التنفيذي بمعدل متكرر للغاية – أســبوعياً أو حتى يومياً.

الشكل رقم ٧-٨

مثال على خريطة المخاطر



وتعــد خرائط شــدة المخاطر - التي تتناول الاحتمالية مقابــل الأثر - غير موضوعية إلى حــد كبير، حيث إن رؤى ومعارف فريق الإدارة العليا والخبراء الآخرين تلعب دوراً مهماً في تحديد التقديرات. وعلى الرغم من أن تجميع تلك الرؤى أمر صائب وســليم إلا أن أفضل الممارسات هي أن يتم اتباع منهج نصف كمي.

مثال على حالة من القطاع العام:

لننظــر هذا المثال لتقدير معدل الاحتمالية (المبين في الشــكل رقــم ٧-١) المقتبس من منظمة كبيرة تابعة للقطاع العام؛ حيث تسـعى تلك المنظمة إلى تنفيذ إستراتيجية طموحة للغايــة تتعلق بإحداث تغــيرات في الدولة التي تعمل من أجلهــا وكذا تحولات في المنظمة ذاتها. وعلى ما يبدو فإن احتمالية المخاطرة موصوفة وفقاً لأفق زمني مع احتمالية ســنوية محددة. وعلى ســبيل المثال، توصف الاحتمالية بأنها «تحدث مرة واحدة تقريباً خلال فترة تخطيط لخمس سنوات» مع احتمالية سنوية مقدارها ٢٠٪ (ضمن نطاق يتراوح ما بين ١٥ إلى ٣٠٪).

الجدول رقم ٧-١

مثال على تصنيف احتمالية المخاطرة

الوصف	الدليل القائم على الوقت	الاحتمالية السنوية
نادرة	مرة واحدة أو أقل خلال فترة ٢٠ سنة.	٠٥ .٠ >
بعيدة الاحتمال	مرة واحدة تقريباً خلال فترة ١٠ سنوات.	١٥ .٠ > ١ .٠ > ٠٥ .٠
ممكنة	مرة واحدة تقريباً خلال فترة تخطيط ٥ سنوات.	٣ .٠ > ٢ .٠ > ١٥ .٠
محتملة	مرة واحدة تقريباً كل سنتين.	٨ .٠ > ٥ .٠ > ٣٠ .٠
أكيدة تقريباً	مرة واحدة تقريباً أو أكثر كل سنة.	٨ .٠ <

الجدول رقم ٧-٢

فئات المخاطر وأوصافها

فئة المخاطرة	الوصف
اضطراب مجتمعي.	تقدير قائم على مستوى الاضطراب اللاحق بالخدمة من حيث المنطقة الجغرافية المتضررة، أو الفترة الزمنية التي يجري فيها الاضطراب أو النسبة المئوية للعملاء المتضررين.

فئة المخاطرة	الوصف
تأخر [المورد الإستراتيجي].	عدد [الموردين الإستراتيجيين] الأساسيين أو الثانويين المقصرين عن أداء التزاماتهم، أو مقدار الوقت الذي تأخروا خلاله عن الوفاء بالمراحل الرئيسية المحددة.
الصحة والسلامة.	تقدير للأثر فيما يتعلق بالوفيات والعجز والمرض ومستوى التدخل أو التحقيق الحكومي.
التمويل.	الأثر المالي من حيث النسبة المئوية من الموازنة التشغيلية السنوية، أو القيمة المطلقة، أو عدد [الموردين الإستراتيجيين] الأساسيين والثانويين غير القادرين مالياً على البقاء.
البيئة والتراث.	تقدير لمستوى الأثر على الخصائص البيئية وعمل النظام البيئي فيما يتعلق بالمنطقة الجغرافية المتضررة، والفترة الزمنية التي يقع خلالها التأثير أو الأثر على النبات أو الحيوان أو طول الفترة الزمنية التي يستمر خلالها الضرر البيئي.
الحوكمة والامتثال.	تقدير للمستوى الذي يصل إليه طرح التساؤلات والتوبيخات داخل المنظمة وعلى الحكومة، بما في ذلك أي فقدان للثقة ومستوى التوبيخ.
السمعة.	تقدير لمستوى ومقدار التغطية الإعلامية، أو ضررها للاسم التجاري [للدولة]، أو مستوى التأثير على العلاقات مع الشركاء والإفصاح عن بواعث قلق المساهمين.

يبين الجدول رقم (٧-٢) نسخة موجزة من تعريفات المنظمة للآثار. وهناك علامات لآثار المخاطر مقابل الفئات بدءاً من ١ (بسيط) ومروراً بـ ٢ (عادي) و٣ (خطير) و٤ (بالغ الخطورة) ووصولاً إلى ٥ (كارثي). وكمثال على الألفاظ المعبرة عن العلامات اعتبر السمعة، فكارثي في هذه الحالة يتم تعريفه خلال ثلاثة حوادث:

- اهتمام شديد ومتواصل (لمدة شهور) من جانب وسائل الإعلام العالمية.
- الاسم التجاري للدولة لحق به ضرر مع فقدان الدولة لحقوق استضافة الفعاليات الدولية.
- الشركاء الإستراتيجيون يرفضون الارتباط بالشركة بسبب سمعتها التي تضررت.
- معارضة نشطة ومتواصلة من جانب مجموعات المساهمين.

ويعرف لفظ «بسيط» بأنه:

- اهتمام سلبي من جانب وسائل الإعلام المحلية (لمدة أيام).
- الشركاء الأساسيون يطرحون مشكلات محتملة تتعلق بالسمعة.

والمخاطر الرئيسـية في هذه المنظمة متوائمة مع الأهداف الإسـتراتيجية كما أن المخاطر يتم تقديرها مقابل فئات المخاطر الملائمة. وأعلى علامة مقابل أي فئة (الاحتمالية × الأثر) هي العلامة الموضحة على خريطة شدة المخاطر.

ولاحـظ أيضاً أن جميع المخاطـر التي تعد كارثية تتم مراقبتهـا عن كثب حتى لو كان الاحتمال بعيداً أو نادراً. فلا يعني بعد الاحتمال بالنسبة للمخاطرة أنها لن تتحقق، وإذا ما اعتقدت المنظمات بأن المخاطـر بعيدة الاحتمال/ النادرة يمكن تجاهلها، فإنها بذلك تسيء استخدام مصفوفة الاحتمالية مقابل الأثر. وإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة تقدير الاحتمالية بصفة منتظمة (ربما شهرياً) كما تجب أيضاً مراجعة مستويات الأثر ولكن بمعدل أقل (ربما سـنوياً). ومـن ناحية أخرى، إن ما يحـدد دورية هذه المراجعـة - في أوقات الاضطرابات المستمرة التي نشهدها الآن - هو ديناميكيات القطاع أو الصناعة.

خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة:

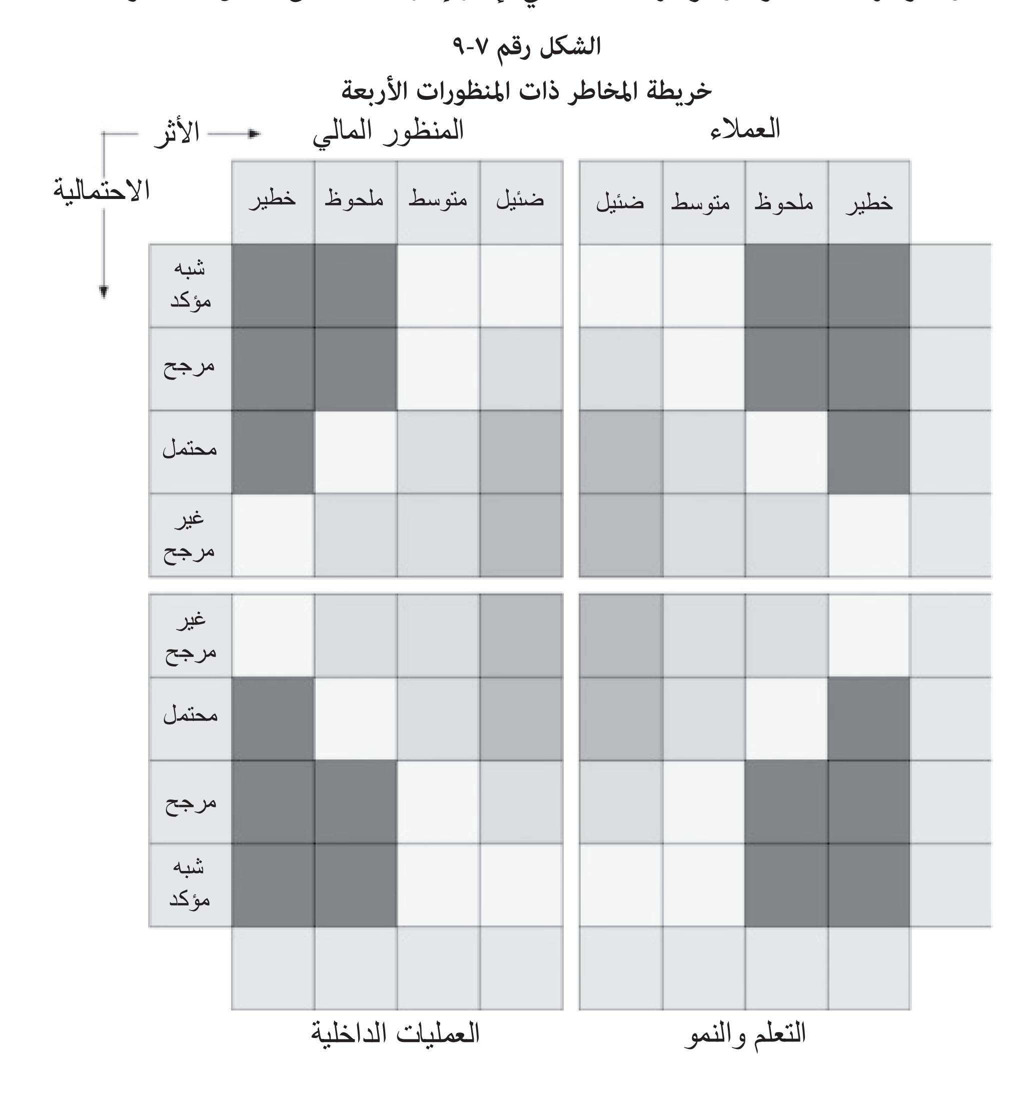
تعد خريطة شدة المخاطر أداة من الأدوات المعروفة إلا أننا في أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر نسـتخدم خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة من أجل جمع المخاطر الرئيسية بعضها مع بعض مما يمكن من تصور علاقة كل منها بالأخرى. ولقد صممت هذه الخريطة لتعمل مع خريطة الإسـتراتيجية، وهي تتمتع بميزة إضافية تتمثل في تقديم رؤية «على نطاق المنظمة» ورؤية «منظورية» للمخاطر. انظر الشكل رقم (٧-٩).

وتمكن خريطة الإسـتراتيجية ذات المنظورات الأربعة المنظمات من التركيز على المخاطر مـن منظورات محددة، ومن اسـتجلاء العلاقة بين المخاطر من المنظـورات المختلفة كافة ومن تحديد مجموعات المخاطر. وعلى سبيل المثال، تركز إحدى المنظمات - التي تستخدم خريطـة المخاطر ذات المنظورات الأربعة - انتباهها عـلى المخاطر من منظوري المخرجات (المنظور المـالي والمنظور الخـاص بالعميل) كنقطـة بداية لمراجعتها الشـهرية للمخاطر.

ويقوم فريق الإدارة العليا بتقصي العلاقة السـببية بين الأهداف باسـتخدام كل من خريطة الإسـتراتيجية وخريطة المخاطـر ذات المنظورات الأربعة، معتقدين بـأن اتباع هذا المنهج يمكنهم من إدارة ومراقبة تنفيذ إسـتراتيجيتهم وفي نفس الوقت ضمان عمل المنظمة ضمن حدود نزعتها للمخاطرة، وهو الهدف الأساسي لإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

الشكل رقم ٧-٩

خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة



تســاعد خريطــةُ المخاطر ذات المنظــورات الأربعة فريقَ الإدارة العليــا في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى مخاطرتنا؟
- هل مخاطرنا تجتمع مع بعضها البعض؟
- أين تكمن حالات تعرضنا للمخاطر الرئيسية؟

وبناءً على هذه المعلومات يمكن مناقشــة خطط تخفيــف المخاطر والأولويات، وكيفية معالجة المخاطر والسيناريوهات المحتملة، ومن ثم الاتفاق عليها.

ولقــد أثبتت لنا خبرتنا في اســتخدام خريطة المخاطر ذات المنظــورات الأربعة أن هذه الخريطة لها تأثير فعال على جودة مناقشات المخاطر، حيث إنها تتحدى الخطوط الأمامية للموظفــين وفريــق إدارة المخاطــر ليتحروا تعريــف المخاطرة بكل وضوح. ولقد شــهدنا إعــادة تعريف المخاطر لتصبح أكثر وضوحاً بمجرد أن يتم اســتخدام خريطة المخاطر ذات المنظــورات الأربعة، وذلك لأن المخاطر يتم تعريفها في كثــير من الأحيان بأنها ما ينتج عن تحقق المخاطرة، وليست حادثة المخاطرة نفسها.

مؤشرات المخاطر الرئيسية:

تتم مراقبة المخاطر الرئيسية من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية تماماً مثلما تتم مراقبة الأداء الموافق للأهداف الإســتراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. ويبين الشكل رقم (٧-١١) لوحة قياس مؤشرات المخاطر الرئيســية والذي يظهر أداء مؤشرات الأداء الرئيســية وفقاً للمخاطر الرئيسية.

وتســتخدم مؤشرات المخاطر الرئيســية للإجابة عن سؤال: «كيف يتغير حجم مخاطرنا وهل هو ضمن مســتويات التحمل المســتهدفة لدينا؟» وتصدر مؤشرات المخاطر الرئيسية إشارة مبكرة عن التعرض المتزايد للمخاطر في مختلف قطاعات المنظمة. وقد تعد مؤشرات المخاطر الرئيســية نسبة رئيســية يراقبها مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتبارها مؤشرات - للمشــكلات الناشئة - من شــأنها الإشــارة إلى وجوب اتخاذ إجراءات تصحيحية وإجراءات لتخفيــف آثــار المخاطر. وفي حالات أخرى، قــد تكون هذه المؤشرات أكــثر تعقيداً حيث

يجتمع من خلالها العديد من مؤشرات المخاطر الفردية، في علامة للمخاطر متعددة الأبعاد بخصوص حالات التعرض للمخاطر المحتملة الناشئة. وحسبما تم شرحه في الورقة البيضاء: تقويـة إدارة المخاطر في المنظمـة من أجل تحقيق ميزة تنافسـية Strengthening Risk Management for Competitive Advantage، الذي نشرته COSO عام ٢٠٠٩:

> وعادةً ما تشـتق مؤشرات المخاطر الرئيسـية من حوادث محددة أو أسـباب جذرية محددة داخلياً أو خارجياً ومن شأنها أنها قد تحول دون تحقيق أهداف الأداء. وتتضمن الأمثلة على ذلك أشياء مثل تقديم أحد المنافسين منتجاً جديداً، أو إضراب العمال في مصنع أحـد الموردين، أو إجراء أي تغييرات يقترح إدخالها على البيئة التنظيمية، أو التغييرات في أسعار مدخلات الإنتاج.

وتواصل COSO عرضها للمسـألة مشـيرة إلى أن وضع مؤشرات مخاطر رئيسية يمكنها أن تـزود كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمعلومات المهمة في الوقت المناسـب، مما يعد أحد المكونات المهمة للمراقبة الفعالة للمخاطر، وأنه ينبغي على فرق مسـؤولي إدارة المخاطـر المحترفـين ومديري وحدات الأعـمال أن يطوروا مؤشرات المخاطر الرئيسـية، مع وجود فهـم عميق للعمليات التنفيذية المعرضة للمخاطـر المحتملة. "يتم وضع مؤشرات المخاطر الرئيسـية بحيث تكون متفقة تماماً مع الخطط الإسـتراتيجية لوحدات الأعمال كل عـلى حدة ومن ثم يمكنها أن تتضمن بعض الانحرافـات المقبولة عن الخطة على أن تكون تلك الانحرافات ضمن نزعة المنظمة الكلية للمخاطرة.

وتقدم COSO هذه النظرة العامة المفيدة لمؤشرات الأداء الرئيسـية حسـنة التصميم والتي يتحقق فيها ما يلي:

- أن تكون قائمة على ممارسات أو مقارنات مرجعية محددة.
- أن يتم تطويرها باستمرار على كافة مستويات المنظمة.
- أن تقدم رؤية واضحة وبديهية بشأن المخاطر التي يتم إبرازها.
- أن تسـمح بإجـراء مقارنـات قابلة للقياس على امتـداد الوقت وعلى مسـتوى كافة وحدات الأعمال.
- أن توفر فرصاً لتقويم أداء مسؤولي المخاطر في الأوقات المناسبة.
- أن تستخدم الموارد بكفاءة.[١٠]

وفيما يلي مثال على مؤشرات المخاطر الرئيسـية: فقد يكون «التحسـين المستمر لدقة معالجـة الطلبات» - من منظور التعلم والنمو لإحدى منظمات الخدمات المالية - هو أحد الأهداف الإسـتراتيجية. وقد توصف إحدى المخاطر الرئيسـية بأنها «الفشـل في اسـتيفاء معايير دقة المعالجة بسبب نقص خبرة الموظفين». وقد تتضمن مؤشرات المخاطر الرئيسية المتقدمة «معدل الاحتفاظ بالموظفين الأساسـيين»، بينما قد يكون من ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية المتأخرة «عدد الأخطاء في معالجة القروض بسبب نقص خبرة الموظفين».

وفي المثال المقتبس من حالة القطاع العام والذي تم عرضه فيما سبق، وبالنظر إلى الفئة الخاصة بالسـمعة، فإنه يتم اسـتخدام حل معقد لمراقبة وسـائل الإعـلام من أجل مراقبة التغطية العالميـة والإقليمية والوطنية، ويتم اعتباره كمـؤشر رئيسي مقابل الهدف الخاص بالسمعة.

تحمل المخاطر:

من الوظائف المهمة لمؤشرات المخاطر الرئيسية، أنها تساعد في تحويل النزعة للمخاطرة إلى مسـتويات تحمـل المخاطر التشـغيلية (والتي يتم التعبير عنها بأنهـا الحدود المحيطة بالمـؤشرات). وإذا كان لـدى المنظمة نزعة مرتفعة/ شـديدة للمخاطـرة فمن المتوقع أن يكون حد التحمل أوسع نطاقاً مما سيسمح بمستويات أعلى من الاختلاف عن خط الأساس المحدد، بينما سـتكون حدود التحمل لدى المنظمات ذات المخاطر المنخفضة ضيقة النطاق من أجل تعزيز مسـتوى أعلى من التحكم. ويتضح ذلك في الشـكل رقم (٧-١٠) الذي يبين الفعلي مقابل خط الأسـاس، ويبين أين يقع ذلك بالنسـبة لمستوى التحمل. أما الأداء فيتم عرضه باسـتخدام نظام RAGAR (الأحمر – الأصفر – الأخضر – الأصفر – الأخضر) لإعداد التقارير بواسطة نظام إشارات المرور، وهو النظام الخاص بمانيغت.

ويجـدر في هذا الصدد تخصيص المزيد من الوقت لـشرح مصطلح التحمل، وذلك لأنه لا يـزال هناك الكثير من الجـدل والخلط فيما يتعلـق بماهيته وبكيفيـة ارتباطه بالنزعة للمخاطـرة وكيفية اختلافه عنه. ولقد قدمـت COSO تعريفاً مفيداً لتحمل المخاطر عام ٢٠١٢ في ورقتها البيضاء تحـت عنوان: فهم النزعة للمخاطرة وإيصالها Understanding

and Communicating Risk Appetite حيــث يتســق هــذا التعريف مع مفهومنا عن أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر:

الشكل رقم ٧-١٠

تحويل النزعة للمخاطرة إلى تحمل المخاطرة

المستوى المقبول من التباين فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد:

تراعي الإدارة - عند تحديد تحمل المخاطرة - الأهمية النسبية للهدف ذي الصلة، وتوائم بين مســتويات تحمل المخاطرة والنزعة للمخاطرة. ويساعد العمل ضمن مستويات تحمل المخاطــر في ضــمان بقاء الكيان ذي الصلــة داخل حدود نزعته للمخاطــر، ومن ثم ضمان تحقيق الكيان لأهدافه.

مثال حالة إحدى شركات التوريد في صناعة الفضاء:

قدمت ورقة COSO مثالاً مقتبســاً من إحــدى شركات التوريد في صناعة الفضاء حتى تبين العلاقة بين النزعة للمخاطرة ومستويات تحمل المخاطرة ذات الصلة.

وقد وضعت الشركة - حســبما وضحــت الورقة - هدفاً طموحاً تمثــل في نمو الإيرادات والأرباح التشغيلية بنسبة ٨٪ في السنة وذلك من خلال العمل مع العملاء من أجل تحسين مســتوى المنتجات وزيادة حصة الشركة في الســوق. ونظراً لأن ترتيبات التوريد وعمليات تطوير المنتجات كانت تأخذ وقتاً طويلاً، فقد نقلت الشركة المعايير العامة لنزعتها للمخاطرة -

والتي تم ترتيبها بعد ذلك بشــكل متسلسل - في صورة مستويات لتحمل المخاطر المرتبطة بالعمليات وإعداد التقارير والامتثال حســبما هو مبين أدناه. وقد أشــارت الشركة - كجزء من بيانها للنزعة للمخاطرة - إلى الآتي: "بينما تســعى الشركة إلى النمو بهذا المعدل ينبغي ألا يتعرض هيكل رأس مالها للمخاطر بسبب عمليات الاعتماد. وذلك نظراً لانخفاض النزعة للمخاطرة فيما يتعلق بالســماح برفع هيكل رأس المال على هذا النحو، وهو ما شأنه تقييد مرونة الشركة أو قدرتها المستقبلية على القيام بعمليات اعتماد إستراتيجية.

وقد تم شرح مستويات التحمل على النحو التالي:

مستويات تحمل العمليات:

- تحمل المخاطر يكاد يكون منعدماً فيما يتعلق بعيوب المنتجات.
- تحمــل المخاطــر منخفض فيما يتعلق بتوريــد المنتجات التي لا تســتوفي معايير الجودة الخاصــة بالشركة. وتحمل المخاطــر منخفض وليس منعدماً فيما يتعلــق بتلبية طلبات العمــلاء في الأوقات المحددة، وتحمل المخاطر منخفض للغاية فيما يتعلق بالتقاعس عن تلبية الطلبات في غضون عدد معين من الأيام.
- تحمــل المخاطــر مرتفع فيما يتعلق بالتقاعس عن إجــراء البحوث التي تمكن الشركة من تكثيف الرقابة على منتجها ومن زيادة كفاءة استخدامها الطاقة.

مستويات تحمل إعداد التقارير:

- تحمل المخاطر منخفض فيما يتعلق بالجودة والتوقيت وإمكانية الوصول للبيانات اللازمة لإدارة الأعمال.
- تحمــل المخاطر منخفــض للغاية فيما يتعلق باحتمال وجود عيوب خطيرة أو جوهرية في الرقابة الداخلية.
- تحمل المخاطر منخفض فيما يتعلق بجودة التقارير المالية (الاستمرارية والشفافية وأصول المحاسبة المتفق عليها، إلخ.).

مستويات تحمل المطابقة:

تحمل المخاطر يكاد يكون منعدمــاً فيما يتعلق بمخالفة المتطلبات التنظيمية أو قواعد السلوك المهني للشركة.

وينبغــي تقديــم التقارير عن مســتويات التحمل هــذه من خلال مــؤشرات المخاطر الرئيســية، وتنصــح ورقة COSO بأن يتــم الإفصاح عن تحمل المخاطر على نحو يســمح بتحويلها إلى نفس المقاييس التي تســتخدمها المنظمة في قياس النجاح. "وحيث إن تحمل المخاطر يتم تعريفه في ســياق الأهداف والنزعة للمخاطرة؛ فإنه ينبغي إيصاله باســتخدام المقاييس المســتخدمة في قياس الأداء. وبهذه الطريقة يعيّن تحمل المخاطر حدوداً لقابلية الأداء للتغيير المقبول.[١١]

تعريفنا للنزعة للمخاطرة وتحمل المخاطر:

يتــواءم تفكيرنا عند تعريف النزعة للمخاطــرة وتحمل المخاطر مع منهج COSO على نحو وثيق وذلك نظراً للآتي:

النزعة للمخاطرة – مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مستعدة لقبولها، بل وينبغي عليها أخذها حتى يتســنى لها تحقيق أهدافها الإســتراتيجية، ومن ثم خلق قيمة مضافة لحقوق المساهمين وغيرهم من المساهمين.

تحمــل المخاطر - المســتوى المقبول من تفــاوت المخاطرة في أثناء الســعي لتحقيق هدف إستراتيجي محدد.

وهــذا معناه أن نســتخدم النزعة للمخاطــرة في وضع حدود المخاطــرة المقبولة داخل المنظمة، وأن نســتخدم تحمل المخاطر في تحديد حدود التحمل الخاصة بمؤشرات المخاطر الرئيســية والتي يتم تحديدها لكل مخاطرة، كما تُستخدم في متابعة التباينات في المخاطرة، وفي بيئة المخاطرة مع مرور الوقت.

مثال من إحدى شركات المياه:

قد تسعى إحدى شركات المياه - على سبيل المثال - إلى تحقيق هدف «تقديم مياه شرب نظيفــة وآمنة» وقد تكون المخاطرة المرتبطة بهــذا الهدف هي «تعطل معدات الفلترة مما يترتــب عليه تلوث المياه». وعندمــا ندرك أنه لا بد من المخاطرة في كل شيء فحينئذٍ يمكن لشركة المياه أن تصرح بأن نزعتها للمخاطرة منخفضة فيما يتعلق بهدف تقديم مياه شرب نظيفة وآمنة. ويمكن تحديد مســتويات النزعة للمخاطرة المتعلقة بجودة المياه باستخدام

مؤشر جودة المياه وتعد الجودة «منخفضة» حينما يشير المؤشر بين صفر و١٠ وتعد جودة «عالية» عندما يكون المؤشر بين ٨٠ و١٠٠.

ويمكننا لكي نعبر عن تحمل المخاطر أن نعرف مؤشر المخاطر الرئيسي كنتائج اختبار الجودة مقابل خط الأساس. ويمكننا في هذا المثال أن نجعل خط الأساس مكوناً من عشرة مؤشرات مخاطر رئيسية (هذا الرقم مختلف عن مؤشر جودة المياه حيث يعد الرقم عشرة هو الحد الأعلى للنزعة للمخاطرة المنخفض) مع حدود تحمل تبلغ ٥٪ و١٠٪، حيث سيكون مؤشر الأداء الرئيسي أخضر اللون إذا ما كانت النتائج في حدود ٥٪ من خط الأساس أي +/-٠. ٥، وسوف يكون أصفر اللون إذا ما تراوحت النتائج ما بين ٠. ٥ و٠. ٩٩ وأحمر اللون إذا ما كانت النتيجة ١ أو أكثر. ونحن عند قيامنا بتحديد حدود التحمل هذه، نأخذ في اعتبارنا النزعة للمخاطرة التي يعود إليها مؤشر المخاطر الرئيسي ونستخدم الحد الأعلى للتعبير عن تحمل المخاطر (نحن نستخدم الحد الأعلى حيث إنه يشير إلى الحالات التي يكون فيها مؤشر المخاطر الرئيسي داخل مستوى التحمل أو خارجه). وشركة المياه في هذا المثال مستعدة لقبول تفاوت مقداره ١٠٪ عن المستوى المقبول من المخاطرة (أي المخاطرة المتبقية).

ونحن نعتقد أننا بالإعراب عن النزعة للمخاطرة بالنسبة للأهداف وباستخدام النزعة للمخاطرة في وضع حدود المخاطرة، نزود مجلس الإدارة والإدارة العليا بالأدوات اللازمة لهما لكي يحددا بوضوح مقدار المخاطرة المقبول والذي يتعين خوضه من أجل تحقيق الأهداف، بينما يوفر تحمل المخاطر - الذي يتم الإفصاح عنه على مستوى مؤشرات المخاطر الرئيسية - آلية لنقل النزعة للمخاطرة من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى التشغيلي. وهذا الاستخدام لتحمل المخاطر من شأنه أيضاً تمكين المنظمة من إيصال النزعة للمخاطرة بفاعلية على كافة مستويات المنظمة، بالإضافة إلى غرسه في الأنشطة والعمليات وصنع القرارات الإدارية اليومية.

بطاقات أداء المخاطر:

يتم متابعة الحجم الكلي للمخاطر في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر من خلال بطاقات أداء المخاطر.

وتشـــتمل بطاقات أداء المخاطر على المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة، والشخص المســؤول عن كل مخاطرة، ووضع المواءمة مع النزعة للمخاطرة، وعلامة المخاطر المجمعة (بناء على مؤشرات المخاطر الرئيسية الضمنية)، وبيانات تقدير المخاطر الرئيسية، والتعرض الحالي للمخاطر، ومؤشرات المخاطر الرئيسية، وعلامة مؤشرات المخاطر الرئيسية.

وبطاقــات أداء المخاطــر مصممة بحيث تمكــن الفريق الإداري من إتمــام عدة مهام أساسية:

- تقييــم ما إذا كانت المنظمة تعمل ضمن حدود النزعــة للمخاطرة أو خارجها. ويتحقق ذلــك من خلال تحليــل وضع المواءمة مــع النزعة للمخاطرة الذي يعــد أحد مخرجات مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة، التي سنتناولها في الفصل القادم حيث إنها تبين كيفية مواءمة النزعة للمخاطرة مقابل التعرض للأهداف الإستراتيجية.
- تحليل ومناقشــة بيانات تقدير المخاطر وقيم التعرض بالإضافة إلى بيانات وضع مؤشرات المخاطر الرئيسية.
- التعرف من المؤشرات على أي اتجاهات للمخاطر الناشئة.

وتركز بطاقات أداء المخاطر أيضاً (يبين الشــكل رقم (٧-١١) أحد الأمثلة على ذلك) على أي رســائل مختلطة، مما قد ينشــأ عن نتائج تقدير المخاطر وبيانات المؤشرات التي ينبغي أن تعطي نفس الرســالة، ولكن في أغلب الأحيان - ولا ســيما في بيئات إدارة المخاطر الأقل نضجاً - يمكن أن تكون تلك الرســائل مختلفة، مما قد يؤكد على الحاجة إلى بذل المزيد من الجهــد من أجل غرس العملية وتنمية المعرفة والمهــارات والثقافة. ويجب أن يتواجد كل شخص مسؤول داخل الغرفة وحول المائدة وأن يتحدث بشأن المخاطر المتصلة به، وأن يقود النقاش حولها.

الشكل رقم ٧-١١
مثال على بطاقات أداء المخاطر

بطاقة أداء المخاطر

محركات الأعمال	المواءمة	النزعة	التعرض	المساءلة	المسؤولية	مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الرقابة الرئيسية
الإخفاق في المشاركة الصحيحة مع العملاء.		■	■			●	●
الإخفاق في إدارة بيانات علاقات العملاء على مدار دورة حياتها.	▶	■	■			●	●
الإخفاق في المواءمة بين ٣٦٠ ملف وقطاعات السوق.	▶	■	■			●	●
الإخفاق في تقليل شبكة الفروع بسرعة	▶	■	■			●	●
انقطاع الخدمة نتيجة للهجوم عبر الإنترنت.	▲	■	■			●	●
المنظور الضعيف على المنتجات.	▲	■	■			●	●
الوصول إلى أسواق الأوراق المالية.	▼	■	■				●

تساعد بطاقات أداء المخاطر فريق الإدارة العليا على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل ندير مخاطرنا من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها؟
- هل وضع خسائرنا المرتبطة بالمخاطر يتحسن أم أنه يزداد سوءاً؟
- هل تسير الاتجاهات المرتبطة بإدارة المخاطر في الاتجاه الصحيح مع مرور الوقت؟
- ما هي استثناءات إدارة المخاطر التي ينبغي علينا مراجعتها والاستقصاء عنها؟

الضوابط الرقابية الرئيسية:

من المهم أيضاً، في إدارة المخاطر الرئيســية أن يتم التشديد على ضمان تطبيق الضوابط الرقابية الأساسية وسوف نحول انتباهنا الآن إلى هذه المسألة.

الرقابة الداخلية – الإطار المتكامل (COSO)

لقــد كان للإطــار الذي وضعتــه COSO عــام ١٩٩٤ تحت عنوان الرقابــة الداخلية – الإطــار المتكامــل Internal Control-Integrated Framework تأثيراً مهماً على التفكير بشــأن الضوابط الرقابية التي تظهر ضمن أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، وطبقاً لـ COSO "يتم تعريف الرقابــة الداخلية عموماً بأنها عملية يقوم بتنفيذها مجلس إدارة الكيــان وإدارتــه وموظفوه الآخرون وهي مصممة بحيث توفــر ضماناً معقولاً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المشمولة بالفئات التالية:

- فاعلية العمليات وكفاءتها.
- موثوقية التقارير المالية.
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها".

«تتنــاول الفئــة الأولى أهداف الأعمال الأساســية للكيان بما في ذلــك الأهداف المتعلقة بــالأداء والربحيــة وبالمحافظة على الموارد. أمــا الفئة الثانية فتتعلق بإعــداد قوائم مالية منشــورة تتسم بالموثوقية بما في ذلك القوائم المالية المؤقتة والمختصرة بالإضافة إلى البيانات المالية المختارة التي يتم اســتخلاصها من تلك القوائم مثل إصــدارات الأرباح التي تُعد بها تقاريــر علنية. وتتناول الفئة الثالثة الامتثال للقوانــين واللوائح التي يخضع لها الكيان ذو الصلــة. وهذه الفئات المتمايزة والمتداخلة في نفــس الوقت، تتصدى للاحتياجات المختلفة وتتيح المجال للتركيز المكثف بغية تلبية الاحتياجات المنفصلة.»

وأضافت COSO أن:

نظــم الرقابة الداخلية تعمل على مســتويات مختلفة من الفاعلية. ويمكن الحكم على الرقابة الداخلية بأنها فعالة في كل فئة من الفئات الثلاث على التوالي إذا ما كان لدى مجلس الإدارة والإدارة ضمان معقول فيما يتعلق بالآتي:

- أنهم يدركون مدى تحقيق أهداف الكيان التنفيذية.
- أن القوائم المالية المنشورة يتم إعدادها على نحو يتسم بالموثوقية.
- أنه يتم الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

وبينما تعد الرقابة الداخلية عملية فإن فاعليتها هي حالة أو وضع العملية عند نقطة زمنية واحدة أو أكثر.

وأضافت COSO أن الرقابة الداخلية تتألف من خمسة مكونات مترابطة، يتم اشتقاقها من الطريقة التي من خلالها تدير الإدارة أعمالها ويتم دمجها في العملية الإدارية:

- البيئة الرقابية – تحدد البيئة الرقابية الاتجاه العام للمنظمة وتؤثر على الوعي الرقابي لدى أفرادها.
- تقدير المخاطر – إن كل كيان يواجه مجموعة متنوعة من المخاطر سواءً من مصادر داخلية أو خارجية وتلك المخاطر يجب أن يتم تقييمها. ويتمثل الشرط المسبق لتقدير المخاطر في تحديد الأهداف التي تتسم بالاتساق الداخلي والترابط على مختلف المستويات.
- الأنشطة الرقابية – الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ الأوامر التوجيهية الصادرة عن الإدارة.
- المعلومات والتواصل – يجب تحديد المعلومات وتسجيلها وإيصالها بشكل معين وفي إطار زمني يمكّن الناس من تولي مسؤولياتهم.
- الرقابة – ينبغي متابعة نظم الرقابة الداخلية، وهي عملية يتم من خلالها تقييم جودة أداء النظام مع مرور الوقت. ويتحقق ذلك من خلال أنشطة المراقبة المستمرة أو التقييمات المستقلة أو من خلال مزيج منهما معاً.[١٢]

تعريف أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر:

تعد الضوابط الرقابية الأساسية - في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - هي العمليات أو السياسات أو الممارسات أو الأجهزة أو الإجراءات الأخرى المصممة على نحو يمكّن من السيطرة على المخاطر، التي يجب تحديدها لكل مخاطرة بعينها مع تقييم فاعلية الضوابط الرقابية بصفة منتظمة.

وقد تكون الضوابط الرقابية الرئيسـية إما وقائيـة (أي مُصممة لتقليل احتمالية تحقق المخاطر)، أو كشفية (أي مصممة لمعرفة الوقت الذي تحققت فيه المخاطرة). وينبغي أيضاً على الضوابط الرقابية الرئيسـية أن تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية بمجرد اكتشـاف أي مخالفة أو خطأ.

الخريطة الرقابية:

إن فاعليـة الضوابط الرقابية الرئيسـية يمكن متابعتها عن طريـق «الخريطة الرقابية» التي يتم مـن خلالها تقييم أداء الضوابط الرقابية وأبعاد تلك الضوابط في مصفوفة معينة. وحسـبما يبين الشـكل رقم (٧-١٢)، يتم تقييم الأداء على المحور الرأسي من ١ إلى ٤ (حيث يـوازي الرقم ١ الضوابـط الرقابية غير المطبقة، أو المطبقة بشـكل غير صحيح، بينما يعني الرقم ٤ الضوابط الرقابية المطبقة في الوقت المناسـب وبالطريقة المنشـودة). ويتم تقييم تصميـم الضوابـط الرقابية من خلال علامة تقييم تتراوح ما بـين ١ و٤ (حيث يوازي الرقم ١ الضوابـط الرقابية التي لا تقدم سـوى قدر ضئيل من الوقايـة أو لا تقدم أي وقاية على الإطلاق بينما يعني الرقم ٤ أن الضوابط الرقابية مصممة لإزالة المخاطرة تماماً).

الشكل رقم ٧-١٢

مثال على الخريطة الرقابية

٤	٤	٨	١٢	١٦
٣	٣	٦	٩	١٢
٢	٢	٤	٦	٨
١	١	٢	٣	٤
	١	٢	٣	٤

الأداء

التصميم

وتعطي نتيجة تقييم أداء الضوابط الرقابية وتصميمها تقديراً يتراوح ما بين ١ و١٦ حيث يكون الرقم ١ في أســفل الزاوية اليسرى (ويدل على ضابط رقابي عقيم للغاية) بينما تقترب الضوابط الرقابية الفعالــة من أعلى الجانب الأيمن من الخريطة، أما الضوابط الرقابية التي لا تقع في هذه المنطقة، فيجب إعادة تقييمها.

ويستطيع فريق الإدارة العليا من خلال الخريطة الرقابية، أن يركز على الأسئلة التالية:

- هل الضوابط الرقابية فعالة؟
- كيف تبدو بيئة الضوابط الرقابية؟

تعمل الخريطة الرقابية إلى جانب خريطة الإســتراتيجية وخريطة المخاطر لتقديم تصور قوي للوضع الحالي لفاعلية الضوابط الرقابية.

ومن ناحية أخرى، لقد بدأ عملاء مانيغت يســتخدمون التعرض للمخاطر مقابل فاعلية الضوابط الرقابية (الشــكل رقم ٧-١٣) ومواءمة النزعة للمخاطــرة مقابل فاعلية الضوابط الرقابية (الشكل رقم ٧-١٤) لتقديم تصورات أكثر تقدماً لفاعلية الضوابط الرقابية.

الشكل رقم ٧-١٣

مصفوفة التعرض للمخاطر مقابل فاعلية الضوابط الرقابية

التعرض للمخاطر				
مرتفع للغاية				
مرتفع				
متوسط				
منخفض				
	غير مؤثرة	مؤثرة نوعًا ما	مؤثرة	مؤثرة جدًا

فاعلية الرقابة

الشكل رقم ٧-١٤

مواءمة النزعة للمخاطرة مقابل فاعلية الضوابط الرقابية

مواءمة النزعة للمخاطرة

معرض بدرجة كبيرة				
متوائم				
معرض بدرجة بسيطة				
	غير مؤثرة	مؤثرة نوعًا ما	مؤثرة	مؤثرة جدًا

فاعلية الرقابة

ومن شأن النظر إلى التعرض للمخاطر والنزعة للمخاطرة مقابل فاعلية الضوابط الرقابية - من خلال الخريطة الرقابية - أن يقدم رؤية إضافية بشـأن فاعلية الضوابط الرقابية ومن ثم يساعد في ترتيب أنشطة تطوير الضوابط الرقابية بحسب الأهمية.

وإذا مـا أظهرت الخريطة الرقابية أن المنظمة لديها عدد متسـاوٍ من الضوابط الرقابية العقيمـة المرتبطة بالمخاطر، مع تعـرض مرتفع أو منخفض فسـيكون واضحاً أن أولويات التطوير يجب أن توجه لضوابط الرقابة العقيمة المرتبطة بالمخاطر ذات التعرض المرتفع.

وبالمثل، إننا إذا ما أخذنا في اعتبارنا فاعلية الضوابط الرقابية وعلاقتها بالنزعة للمخاطرة، فإننا سـنتمكن من ترتيب أنشـطة تحسـين الضوابط الرقابية بحسـب الأولوية مع إعطاء الضوابط الرقابية العقيمة ذات الصلة بالمخاطر الأولوية في التطوير والتي تقع بدورها خارج نطاق النزعة للمخاطرة. ويمكننا أيضاً أن نسـتخدم هذه الخريطة لكي تسـاعدنا في معرفة ما إذا كانت الضوابط الرقابية شـديدة الصرامة، ومن ثم ستؤدي إلى عدم مخاطرة المنظمة بالقدر الكافي لتحقيق أهدافها.

مؤشرات الرقابة الرئيسية:

تتم مراقبة فاعلية الضوابط الرقابية الرئيسـية من خلال مؤشرات الرقابة الرئيسية، التي تلعب دوراً مهماً في الإدارة الإسـتراتيجية وتنفيذها، وكذا في إدارة المخاطر حيث إنها تمكن من متابعة فاعلية الضوابط الرقابية وإدارتها بشكل استباقي. وذلك بدوره يساعد في خلق بيئة يتسـنى فيهـا تنفيذ القرارات بفاعلية. وتسـاعد بيئة الضوابط الرقابيـة القوية أيضاً في خلـق ثقافـة «لا للمفاجآت» ومن ثم تمكـين المنظمة من مواصلـة التركيز على تحقيق أهدافها مع «العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة». وتسـتخدم مؤشرات الرقابة الرئيسية في الإجابة عن السـؤال التالي: «هل الضوابط الرقابيـة الداخلية فعالة؟ هل نحن كمنظمة «مسيطرون»؟

الجدول رقم ٧-٣

الضوابط الرقابية الرئيسية ومؤشرات الرقابة الرئيسية المرتبطة بها.

الضوابط الرقابية الأساسية	مؤشر الرقابة الرئيسي
الاستعلام عن التاريخ المهني للموظفين الجدد.	النسبة المئوية للموظفين الجدد الذين لم يُستكمل الاستعلام عن تاريخهم المهني. (مؤشر متأخر).
	النسبة المئوية لموظفي الموارد البشرية المدربين بشكل ملائم على عملية التوظيف. (مؤشر متقدم).
مستويات تفويضات الدفع.	عدد المدفوعات المرتجعة بسبب التفويضات غير السليمة. (مؤشر متقدم).
	النسبة المئوية للخسائر الناتجة عن المدفوعات المأذون بها بشكل غير سليم. (مؤشر متأخر).
غياب سياسة التتبع الوثيق.	النسبة المئوية لمعدل إخفاق إجراء أخذ العينات لاختبار الأمن المادي.
	النسبة المئوية للحوادث الناتجة عن تواجد أشخاص غير مصرح لهم بالتواجد في الموقع.

وبالإضافــة إلى تقييــم الضوابط الرقابية يمكن اســتخدام مؤشرات الرقابة الرئيســية في متابعــة التغييرات الطارئة على فاعليــة الأنظمة الرقابية. وغالباً ما ستســتخدم المنظمات مؤشرات الرقابة الرئيسية في تسجيل البيانات المتعلقة بفاعلية الضوابط الرقابية أسبوعياً و/ أو شــهرياً. وتلك يمكن استخدامها بعد ذلك في الاتجاهات ولوحات قياس الأداء وغير ذلك مــن مخرجات المعلومات الإدارية. وهي أيضاً تشــكل أحد المدخلات الأساســية في عملية تقييم الضوابط الرقابية التي عادةً ما يتم استكمالها بمعدل أقل (شهري/ ربع سنوي). ويبين الجدول رقم (٧-٣) كيف يمكن تحديد مؤشرات الرقابة الرئيسية المتعلقة بالضوابط الرقابية الأساسية.

بطاقات الأداء الرقابية:

تتم متابعة فاعلية الضوابط الرقابية الكلية وتقديم تقارير عنها من خلال بطاقات الأداء الرقابية التي تتضمن الضوابط الرقابية الرئيســية للمنظمة، بالإضافة إلى الشــخص المسؤول عن كل ضابط رقابي على حدة (باستخدام نظام RACI)، وعلامة الرقابة المجمعة (بناءً على مؤشرات الرقابة الرئيســية الضمنية)، وبيانات تقويم الضوابط الرقابية الرئيســية، وبيانات مؤشرات الرقابة الرئيسية، وعلامة مؤشرات الرقابة الرئيسية.

وكما هو الحال مع بطاقات الأداء والمخاطر، تؤدي بطاقات الأداء الرقابية (يبين الشــكل رقم (٧-١٥) مثالاً على ذلك) إلى التركيز في النقاش الإداري وفي عملية صنع القرار. كما أنها يسترشد بها في كلا العمليتين، وفي هذه الحالة يتعلق ذلك ببيئة الضوابط الرقابية وفاعليتها داخل المنظمة. وتجيب بطاقات الأداء الرقابية عن الأسئلة التالية:

الشكل رقم ٧-١٥
مثال على بطاقات أداء الرقابة

بطاقة الأداء الرقابية

محركات الأعمال	النزعة	المساءلة	المسؤولية	مؤشرات الرقابة الرئيسية	الفاعلية
توافق السياسة وإطار العمليات.					
التحقق لأربع مرات.					
عقود الإسناد الخارجي من خلال ماكينة الصراف الآلي.					
تغيير عمليات الرقابة عبر الإنترنت.					
توافق السياسة وإطار العمليات.					
لجنة المنتجات والتحديات التي يجب أخذها في الاعتبار مخرجات التعامل مع العملاء بإنصاف.					
طباعة نسخة من مخطط TandC في مكان العمل.					
السيولة والتنبؤ المالي.					
عمليات تسجيل الائتمان المالي المستمرة.					
عملية التحقق على مرحلتين.					

- هل بيئة الضوابط الرقابية فعالة في تمكيننا من تخفيف المخاطر وإدارتها؟
- هل نستوفي التزاماتنا المتعلقة بالامتثال وكذا التزاماتنا التنظيمية؟

- هل تسير اتجاهات فاعلية الضوابط الرقابية في الاتجاه الصحيح مع مرور الوقت؟

- ما هي استثناءات فاعلية الضوابط الرقابية التي ينبغي علينا مراجعتها وبحثها؟

المبادرات:

نذكر ملاحظة أخيرة بخصوص الضوابط الرقابية، ينبغي علينا أن نحدد المخاطر والضوابط الرقابية على المستوى التشغيلي لكل مبادرة على حدة، تماماً مثلما نحدد المخاطر والضوابط الرقابية على المستوى الإستراتيجي لكل هدف على حدة.

نحـن لن نقوم باسـتعراض المبادرات هنـا حيث قد تمت تغطيتها في الفصل السـابق، وتنطبق العملية ذاتها على اختيار المبادرات وإدارتها من أجل تحسـين مستوى الأداء طبقاً لمـؤشر الأداء الرئيسي، بالإضافة إلى تخفيف المخاطر حسـبما هو محدد من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسـية ومؤشرات الرقابة الرئيسـية. وتكمن قيمة وجود منهج مشترك في تمكّن فريق الإدارة العليا من أن يرى ويتابع بسـهولة كيفية تطور المنظمة مع وجود «تركيز على الأداء» و «تركيز على المخاطر».

الخلاصة:

لقـد ركز هذا الفصل على مجال إدارة المخاطر الـذي يعد أحد مجالات إطار ومنهجية إدارة الأداء على أسـاس المخاطر. وهذا من شـأنه دعم مجال إدارة الأداء الذي تم تناوله في الفصل السـابق. وعلى الرغم من أن كلاً منهما قد تم شرحه بشـكل مسـتقل فإنه حتى يتم الدمج التام بين الإسـتراتيجية والمخاطر - حسـبما هو لازم لتحقيق النجاح في «أوقات الاضطرابات المسـتمرة» هـذه - من المهم أن تعرف المنظمات كيـف «تحقق المواءمة بين المخاطـرة والإسـتراتيجية»، وهو ما سـوف نركز عليه في الفصل القـادم. وإذا ما تم القيام بذلك، لن تكون إدارة المخاطر مجرد عنصر من العناصر التي تمكن من تنفيذ الإسـتراتيجية؛ ولكنها سـتصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة الإسـتراتيجية الشاملة. وربما تصبح الرؤية الانعزالية والاختصاصات الضيقة لإدارة المخاطر جزءاً من الماضي.



الفصل الثامن

تحقيق المواءمة بين خوض المخاطرة والإستراتيجية

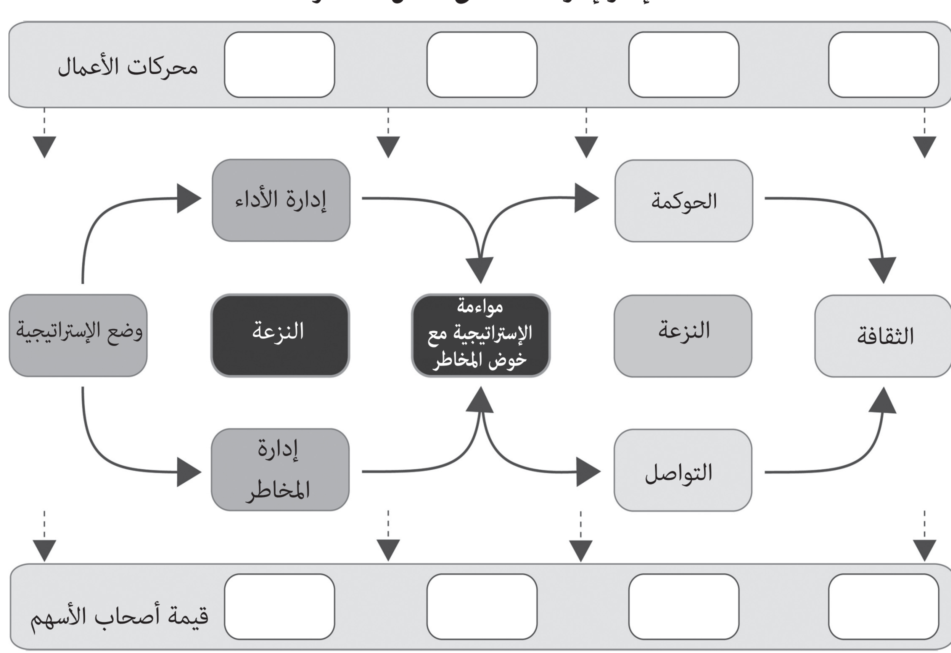
تهدف عملية المواءمة مع النزعة للمخاطرة إلى تحقيق مواءمة مســتمرة بين التعرض الحالي للمخاطر والنزعة للمخاطرة المحدد، وهذه العملية توجز بشــكل ضمني إســتراتيجية المؤسسة. ولترجمة ما سبق إلى تعبيرات بسيطة، يمكن القول إنها تتعلق بمعرفة ما إذا كان مستوى المخاطرة الحالي متوائماً مع إستراتيجية الأعمال المختارة، أي هل نحن نعمل ضمن حدود النزعة للمخاطرة؟

الربط بين الإستراتيجية والمخاطر:

نحن نعرف الإستراتيجية بأنها «إنشاء وضع مستدام (وحصين) يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها بينما تعمل ضمن حدود النزعة للمخاطرة المعينة». وتعد النزعة للمخاطرة - ضمن إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر - عنصراً يربط بين الإســتراتيجية والمخاطر. ونحــن نعرف النزعة للمخاطرة بأنها «مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مســتعدة لقبولهــا، بل وينبغي عليها خوضها حتى تحقق أهدافها الإســتراتيجية ومن ثم تخلق قيمة مضافة لحقوق المساهمين وغيرهم من المساهمين الآخرين» (الشكل رقم ٨-١).

وإن التركيــز على النزعة للمخاطرة هو ما يجعل إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر ملائماً بشــكل خاص للإدارة في «أوقات الاضطرابات المستمرة». وإن الدمج بين الإستراتيجية والمخاطرة أمر صحيح وســليم ومهم بشكل أساسي، ولكنه مع ذلك يعمل مع معايير النزعة للمخاطرة – أي مقدار ونوع المخاطرة التي تكون المنظمة مســتعدة لخوضها خلال سعيها لتحقيــق أهدافها – والتي بدورهــا تمكن المنظمات من وضع الضوابط الرقابية وغرس مبدأ السرعة وهما أمران ضروريان في أسواق الزمن الحاضر. وباختصار، تمكننا النزعة للمخاطرة من المواءمة بفاعلية بين المخاطرة والإســتراتيجية، وهذا هو المجــال الرابع بإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر والذي سيركز عليه هذا الفصل.

الشكل رقم ٨-١
إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



يعد تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية هو مزيج من المجالات ١ و٢ و٣ (وضع الإستراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المخاطر، وهي مجالات يمكن وصفها بعبارة «المجالات الراسخة»). ومن ناحية أخرى، تحدد هذه المواءمة أيضاً الاتجاه العام للمجالات الثلاثة الأخرى (الحوكمة والثقافة والتواصل، والتي يطلق عليها المجالات «المرنة»).

النزعة للمخاطرة ووضع الإستراتيجية:

يركز المجال الأول على وضع إستراتيجية واضحة للمنظمة والتي تتشكل من خلال الحرص على مراعاة طموحات الأداء لمجلس الإدارة والفريق التنفيذي، بالإضافة إلى معرفة محركات الأعمال الأساسية، واستخدام هذه المحركات كنقطة بداية لتعريف نزعة المنظمة للمخاطرة. وفي إطار هذا المجال، يعد وضع بيان النزعة للمخاطرة مسألة أساسية لبدء عملية المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية. وتُحدد أهمية النزعة للمخاطرة في البداية.

النزعة للمخاطرة وإدارة الأداء:

يركز المجال الثاني على أهمية إدارة الأداء، أي متابعة وإدارة تنفيذ الإستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد تظهر أهمية اســتخدام أدوات معينة مثل خريطة الإســتراتيجية وبطاقات الأداء. ويكمل تحديد النزعة للمخاطرة - على مستوى الأهداف الإستراتيجية - عملية غرس النزعة للمخاطرة في العمليات الإدارية الرئيســية ومن ثم يجعله جزءاً من مناقشات الإدارة العليا.

النزعة للمخاطرة وإدارة المخاطر:

يركز المجال الثالث على أهمية إدارة المخاطر والحصول على معلومات مهمة عن كيفية تغير التهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، وبالتالي كيفية تأثير تلك التهديدات والفرص على تنفيذ الإســتراتيجية (ســواءً بالسلب أو بالإيجاب). ويســتخدم في هذا المجال تحديد المخاطر الرئيســية وبعــض الأدوات مثل: بطاقات أداء المخاطر، وبطاقــات الأداء الرقابية. وتوضح بطاقات أداء المخاطر مســتوى تعرض المنظمــة للمخاطر مقابل النزعة للمخاطرة، ويمكن استخدام خرائط الضوابط الرقابية في تقويم فاعلية الضوابط الرقابية مقابل التعرض للمخاطرة والنزعة للمخاطرة. وهنا تصبح النزعة للمخاطرة جاهزة للتطبيق.

ثلاث خرائط تحقق المواءمة بين خوض المخاطرة والإستراتيجية:

لقد قدمنا أيضاً في فصل إدارة المخاطر أداة جديدة يطلق عليها اســم «خريطة المخاطر ذات المنظــورات الأربعــة» والتــي تم تصميمها لتعمــل مع كل من خريطة الإســتراتيجية ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة (وهي أداة أخرى جديدة نقدمها في هذا الفصل).

خريطة الإستراتيجية:

عادةً ما يتم ترتيب خريطة الإســتراتيجية طبقاً لمنظورات أربعة يتم وصفها في شــكل تسلســل هرمي حيث تكــون حقوق المســاهمين (أو الممول) في قمة الهــرم، ثم يأتي بعد ذلــك العميل والعمليــات الداخلية والتعلم والنمو. ويســتخدم تسلســل هرمي مختلف بعض الشيء في القطاع العام. وتصف خريطة الإســتراتيجية علاقات الأسباب والتأثيرات بين

الأهداف التي تحقق في النهاية قيمة مضافة لحقوق المساهمين. وتوضح هذه الخريطة ما تحاول المنظمة أن تحققه.

خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة:

تقدم خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة رؤية بخصوص المخاطرة الحالية بالإضافة إلى مجموعة رؤى بشـأن تجميع المخاطر. ويتم وضع المخاطر الرئيسـية طبقاً للمنظورات الأربعة لخريطة الإستراتيجية؛ ومن ثم تتوفر رؤية لحظية لمستوى مخاطرة المنظمة في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتكمـن قوة هذا المزيـج في أنه يوفر ضوابط وموازين مفيدة عن تقدم الإسـتراتيجية، وقد يعرف فريق الإدارة العليا أن كل الأمور تسـير بسلاسـة من خلال خريطة الإستراتيجية (حسبما هو مرصود من مؤشرات الأداء الرئيسية [KPIs]) بينما قد توضح خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة أن المنظمة معرضة لاحتمال تحقق مخاطرة واحدة رئيسـية أو أكثر مما قد يؤدي إلى انحراف الإستراتيجية عن مسارها الصحيح.

مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة:

من ناحية أخرى، لا يؤدي اسـتخدام هاتين الخريطتين إلى عرض الصورة بأكملها. وعلى الرغـم من أن خرائط الإسـتراتيجية وخرائط المخاطر ذات المنظـورات الأربعة تعد أدوات بالغـة القـوة في حد ذاتها إلا أن واحدة منهما تعطي رؤيـة بخصوص الوضع الحالي لتنفيذ الإستراتيجية (خريطة الإسـتراتيجية)، بينما تعطي الأخرى رؤية بخصوص التعرض للمخاطر (خريطة المخاطر) ومن ناحية أخرى، تقدم الأداة الثالثة – مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة – رؤى أخرى مهمة من الناحية الإسـتراتيجية يمكن وصفها بأنها تقدم الإجابة عن «الخطوة التالية». وبوضع المخاطر في المصفوفة على أي مسـتوى - سـواءً كان مسـتوى كل مخاطرة على حدة، أو مسـتوى مجموعات المخاطر أو وحدات الأعمال - تصبح المنظمة قادرة على معرفة ما إذا كانت تعمل في نطاق نزعتها للمخاطرة وتخاطر بالمقدار الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية والمضي بها قدماً.

شرح مصفوفة مواءمة المخاطر:

يأتي بنا ما سبق إلى شرح مصفوفة مواءمة المخاطرة التي يبينها الشكل رقم (٨-٢)، بينما يبين الشكل رقم (٨-٣) كيف تعمل خريطة الإستراتيجية وخريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة معاً من أجل تقديم موجز سليم بشأن الوضع الحالي لتنفيذ الإستراتيجية.

ولقد صممت مانيغت مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة حتى تقدم طريقة بسيطة ومرئية لفهم المواءمة بين المستوى الحالي للمخاطرة - بناءً على تقويمات المخاطر على نطاق المنظمة) - والإستراتيجية، وهي المواءمة المعبر عنها باتخاذ رؤية مجمعة لمستويات النزعة للمخاطرة المخصصة لكل هدف إستراتيجي على حدة.

ولقد أثبت التعامل مع العملاء أن هذه الأداة تمكن الفريق التنفيذي من معرفة مناطق المخاطرة الشديدة أو الواهية خلال سعيهم لتحقيق أهدافهم. وهي أداة لصنع القرارات من شأنها تمكين مستخدميها من تحقيق فوائد مادية مثل تدفقات الإيرادات الجديدة، وفوائد معنوية تتعلق بتحديد الاتجاه العام من أعلى المنظمة، وتشجيع إجراء الحوارات الملائمة على المستويين الأعلى والأدنى بخصوص الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

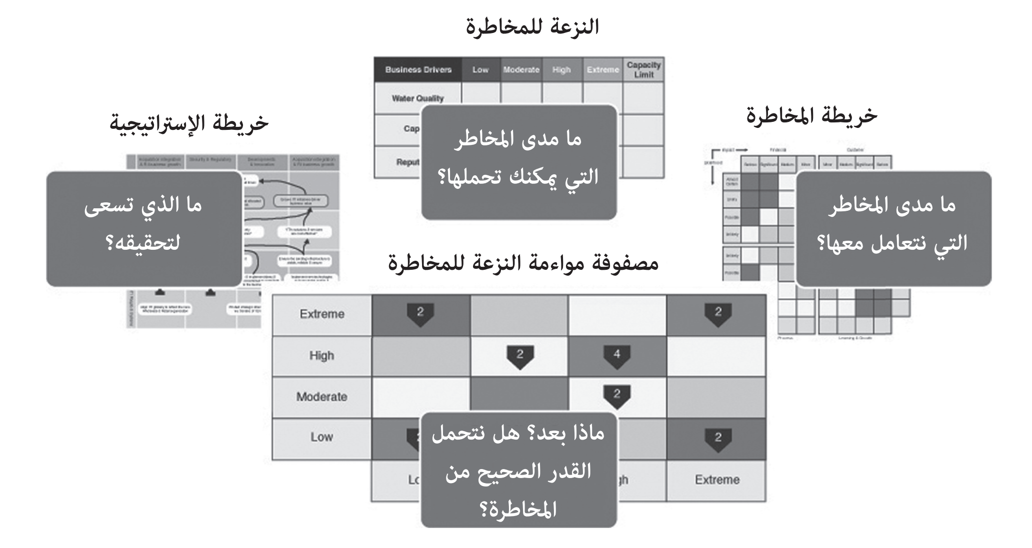
الشكل رقم ٨-٢

مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة

التعرض للمخاطر				
الحد الأقصى	2			2
مرتفع		2	4	
معتدل			2	
منخفض	2			2
	منخفض	معتدل	مرتفع	الحد الأقصى

النزعة

الشكل رقم ٨-٣
كيف تعمل خريطة الإستراتيجية وخريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة معاً من أجل تقديم موجز سليم بشأن الوضع الحالي لتنفيذ الإستراتيجية؟



توضح مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة مستويات النزعة للمخاطرة على طول المحور الرأسي، كما تبين التعرض الحالي للمخاطر على المحور الأفقي. أما الخلايا القطرية من أسفل الجانب الأيسر إلى أعلى الجانب الأيمن فتُظهر التقاطع بين مستويات النزعة للمخاطرة ومستويات التعرض للمخاطرة.

ثلاث مناطق للنزعة للمخاطرة مقابل التعرض للمخاطرة:

تتضمن مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة ثلاثة مواطن:

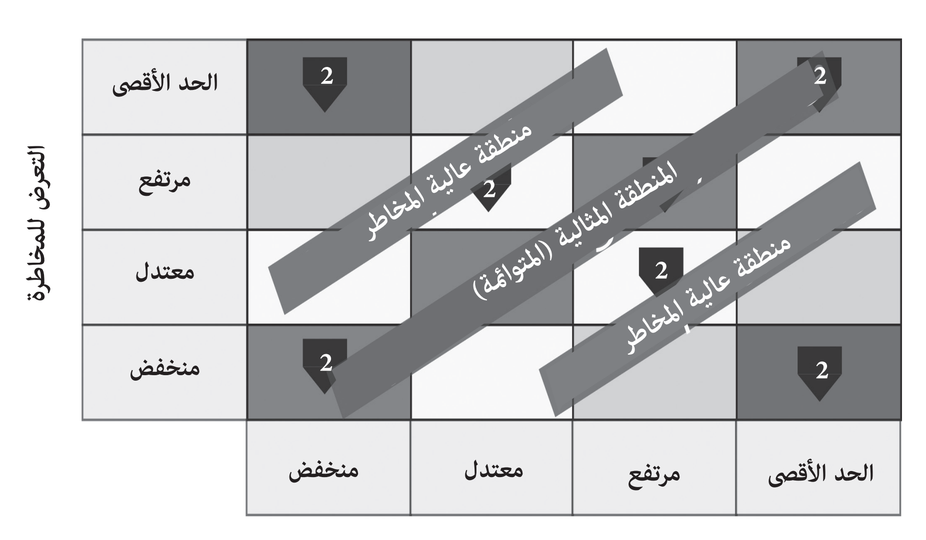
١- المنطقة المثلى (منطقة المواءمة) (حيث تتسق النزعة للمخاطرة والتعرض للمخاطرة).
٢- منطقة التعرض المفرط للمخاطر (التعرض للمخاطر أعلى من النزعة للمخاطرة).
٣- منطقة التعرض غير الكافي للمخاطر (التعرض للمخاطر أقل من النزعة للمخاطرة).

المنطقة المثلى (تتسق النزعة للمخاطرة والتعرض للمخاطرة):

يعـد الخط القطري الرئيسي هو المنطقة المثـلى حيث تتحقق مواءمة كاملة بين النزعة للمخاطـرة التي تحددها الشركـة والتعرض للمخاطر الذي ينتج عن إسـتراتيجية الأعمال. وفي المصفوفة الموجودة بالمثال المبين في الشـكل رقم (٨-٤) هناك ثمانية مخاطر في المنطقة الأمثل. ويدل وجود مخاطرتين في المصفوفة على أن الشركة لديها نزعة متوسطة للمخاطرة وكذا تعرض متوسط للمخاطرة. فعلى سبيل المثال، ربما تكون مخاطرة تبادل العملات لشركة تعمل في كل المملكة المتحدة ومنطقة اليورو هي التي تقيد تعرضها لمخاطر العملات جزئياً. وهناك مواءمة بين المخاطرة والتعرض للمخاطرة بالنسبة لمجموعة ثانية من المخاطرة حيث تتميـز الشركة بنزعة مرتفعة للمخاطرة وتعرض عالي للمخاطرة، وكذا مجموعة ثالثة حيث تمتلـك الشركة نزعة وتعرضاً شـديدين للمخاطرة. ومن الأمثلة عـلى الحالة الأخيرة تعرض سمسار أو تاجر ما لمخاطرة تقلبات السوق. وبعبارة أخرى، يعد التعرض الشديد للمخاطرة مقبولاً طالما أن الشركة تعترف به وتديره بالكامل.

الشكل رقم ٨-٤

مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة والتعرض للمخاطر



والمنطقتان الأخريان بمصفوفة المواءمة هما دون الأمثل، إما – فقط - لأنهما غير فعالتين أو لأنهما تنطويان على خطورة صريحة.

منطقة التعرض المفرط للمخاطر (التعرض للمخاطر أعلى من النزعة للمخاطرة):

تقع منطقة التعرض المفرط للمخاطر بمصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة في أعلى الجانب الأيسر من المصفوفة وهذه المنطقة يجب أن تثير القلق بشكل خاص لدى فريق التنفيذيين بالشركة. وفي هذه المنطقة يتجاوز التعرض للمخاطر النزعة للمخاطرة، وباختصار فإن الشركة هنا تخاطر على نحو يفوق استعدادها أو قدرتها. وغالباً ما ينتج ذلك عن إهمال تقدير المخاطر في المنظمة سواءً بسبب الجهل، أو بسبب الافتقار إلى ثقافة المخاطر، مما يؤدي بالتنفيذيين إلى عدم الانتباه بشكل كاف أو عدم الانتباه على الإطلاق للمخاطر التي أنشأتها إستراتيجيتهم. والأمثلة على ذلك متنوعة بدءاً من دخول سوق جديدة وحتى إطلاق منتج جديد.

ولتحريك المخاطر نحو المواءمة ينبغي على المنظمة أن تراجع كيفية التعامل مع تلك المخاطر، وأن تسأل نفسها ما إذا كانت في أفضل وضع لإدارة تلك المخاطر، أم أنه ينبغي عليها أن تسعى لتحويل المخاطر عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية، أو عن طريق التأمين، أو أن تتفادى المخاطر كلياً بأن تغير مثلاً الإستراتيجية أو الجزء القائم من الأعمال، أو أن تسعى لتقليل المخاطر عن طريق إضافة المزيد من الضوابط الرقابية، أو من خلال إقامة مشاريع مستهدفة لتحسين فاعلية الضوابط الرقابية الحالية.

منطقة التعرض غير الكافي للمخاطر (التعرض للمخاطر أقل من النزعة للمخاطرة):

تقع منطقة التعرض غير الكافي للمخاطر في أسفل الجانب الأيمن من المصفوفة، وفي هذه المنطقة تكون النزعة للمخاطرة أعلى من التعرض الفعلي للمخاطر. ويجب أن يكون ذلك أيضاً ضمن بواعث قلق الإدارة العليا، ولكن ذلك نادراً ما يحدث لأن الإدارة العليا ببساطة لا تعي غياب المواءمة أو ما لذلك من آثار سلبية من الناحية الإستراتيجية. وعند استخدام هذه المصفوفة والنظر إلى المواءمة بين النزعة للمخاطرة والتعرض لها، عادةً ما يفهم قادة

الأعــمال موطن التعــرض المفرط للمخاطر حيث يتجاوز التعــرض للمخاطرة مقدار النزعة للمخاطرة ويعرفون بشكل عام كيف يستجيبون لها. ومن ناحية أخرى، فإن الجانب الأكثر إثارة للاهتمام بل والذي قد يكون هو الأكثر فاعلية من هذه المصفوفة، هو قدرتها على رفع الفوائــد المتحصلة من منطقة التعرض غير الكافي للمخاطــر/ مع تحديد المناطق التي يقل فيهــا التعرض للمخاطرة عن مقــدار النزعة للمخاطرة، أي بيان المناطق التي لا تخاطر فيها المنظمة بالقدر الكافي، ومن ثم تزيد مقدار عدم التأكد المحيط بتنفيذ الإســتراتيجية ســواءً مــن خلال عدم تعرضها الكافي للمخاطــر أو من خلال الرقابة المبالغ فيها. وتتضمن الأمثلة عــلى تلك الحالات أي منظمــة ائتمانية لا تقوم بالإقراض بكامــل طاقتها (تعرض غير كافٍ للمخاطــرة) أو أي شركــة بطاقات ائتمانية تقوم بتجميد الكثير جداً من المعاملات بســبب تنبيهــات ضوابط مكافحة الاحتيال شــديدة الحذر (رقابة مبالغ فيهــا). وفي كلتا الحالتين يضيع المال فلا يضيع في مخاطرة تشغيلية، بل في تكاليف الفرص الضائعة الناتجة عن عدم الكفاءة.

ولا تجوز الاســتهانة بأهمية هذه المنطقة حيث تجد المنظمات فرصاً لخفض التكاليف من خلال تقليل الأنشــطة الرقابية أو زيادة العوائد من خلال اســتغلال الفرص المتوفرة في الأســواق. وتتيح هذه الوســيلة المرئية لمجلس الإدارة والفريق التنفيذي أن يتعرفا بسهولة على المناطق التي لا يتعرضون فيها لما يكفي من المخاطر، ومن ثم تسلط الضوء على فرص الأعــمال المحتملــة. وانظر هذه الأمثلة الثلاثــة على كيفية حصول المنظــمات على فوائد حقيقية من إدراكها أن تعرضها للمخاطر أقل من مقدار نزعتها لها.

المثال الأول: النتائج متوافقة مع «الشعور الداخلي» الجماعي.

لقــد نشــأت عن مصفوفة مواءمة النزعــة للمخاطرة - خلال عمل تــم مؤخراً مع أحد العملاء - إدارة مســتوى مرتفع للغاية من المشــاركة والدعم قدمته الإدارة العليا، حيث إن النتائج قد توافقت بشــكل عام مع «الشعور الداخلي» الجماعي لفريق الإدارة العليا، الذي شــعر بأن هناك مجالات معينة في العمل لا تســير بالسرعة الكافية، أو أن تلك المجالات لم تكن جريئة بما يكفي لاقتناص الفرص المتاحة في سوقها المتغير.

المثال الثاني: تحديد القطاعات التي يمكن تأمين ميزة تنافسية فيها.

وكمثال إضافي، فقد استخدمت إحدى المنظمات - التي طبقت أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة - من أجل تحديد قطاعات السوق التي لديها ميزة تنافسية فيها، بسبب قدراتها الفائقة في إدارة المخاطر. واستطاعت المنظمة حينئذ دخول قطاعات السوق الجديدة هذه بالسعر ذاته المماثل لبقية المنافسين الحاليين، ولكن مع تحقيقها هوامش ربح فائقة بسبب عدم تكبدها المبلغ «المعتاد» لخسائر المخاطر، ومن ثم فقد كانت قادرة على تخصيص رأس مال تنظيمي لوحدة الأعمال الجديدة هذه أقل من ذلك الخاص بالمنافسين.

المثال الثالث: تخفيض تكلفة الضوابط الرقابية.

لقد استخدمت منظمة أخرى مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة كأداة رئيسية في أحد تطبيقات الربحية. واستطاعت تلك المنظمة أن تحدد أجزاء عملها التي كانت خاضعة لرقابة مبالغ فيها وخصوصاً من خلال الضوابط الرقابية اليدوية. وقد ترتب على ذلك انخفاض ملحوظ في عدد الموظفين حيث إنه قد تم إيقاف أنشطة الرقابة اليدوية لأن مستوى المخاطرة المتوقع كان لا يزال ضمن حدود النزعة للمخاطرة.

عملية مواءمة النزعة للمخاطرة:

تهدف عملية مواءمة النزعة للمخاطرة إلى تحقيق مواءمة مستمرة بين التعرض الحالي للمخاطرة والنزعة للمخاطرة المحدد، وهذه العملية توجز بشكل ضمني إستراتيجية المنظمة. ولترجمة ما سبق إلى تعبيرات بسيطة، يمكن القول إنها تتعلق بمعرفة ما إذا كان مستوى المخاطرة الحالي متوائماً مع إستراتيجية الأعمال المختارة أي هل نحن نعمل ضمن حدود النزعة للمخاطرة؟

ويعد استخدام «عملية مواءمة النزعة للمخاطرة» مسألة أساسية بالنسبة لمجال تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية. ولقد صُممت هذه العملية لتبين الخطوات التي يتعين على أي منظمة اتخاذها بصفة منتظمة، من أجل متابعة وإدارة عملية تحقيق المواءمة بين المخاطرة والنزعة للمخاطرة وتحقيق المواءمة بين المخاطرة وإستراتيجية الأعمال بشكل

ضمني. وتبين هذه العملية مناطق تفاعل «عملية مواءمة النزعة للمخاطرة» مع المجالات «الراسخة» بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، والتي تختص بالإدارة الإستراتيجية والأداء والمخاطر.

تتألف عملية مواءمة النزعة للمخاطرة من تسع خطوات:

١- مراجعة محركات الأعمال.

٢- مراجعة الأهداف الإستراتيجية.

٣- مراجعة النزعة للمخاطرة.

٤- مراجعة أداء الأعمال.

٥- مراجعة المخاطر الرئيسية.

٦- إجراء تقويم للمخاطر.

٧- مراجعة مواءمة النزعة للمخاطرة (وهنا نحن نستخدم مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة).

٨- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح حالات عدم المواءمة.

٩- المتابعة والمراجعة المستمران.

إن الخطوات الثلاث الأولى من هذه العملية هي خطوات إستراتيجية وعادةً ما يتم مراجعتها – فقط - سنوياً وبمنتهى الدقة، إلا إذا كان هناك تغيير كبير في العمل أو في بيئته التشغيلية (تعد الأزمة الائتمانية إحدى الأمثلة البارزة على ذلك، حيث كان على المنظمات سواءً من داخل أو من خارج قطاع الخدمات المالية أن تراجع إستراتيجيتها بسبب التحول الزلزالي الذي طرأ على بيئة أعمالها).

ويتعين على مجلس إدارة المنظمة وفريقها التنفيذي خلال المراجعة السنوية أن يقوما بمراجعة شاملة وأساسية لإستراتيجية المنظمة ولديناميكيات الصناعة وأن يأخذا في اعتبارهما محركات الأعمال والأداء والأهمية الدائمة للأهداف الإستراتيجية وأن يراجعا مقدار المخاطرة التي هما مستعدان لقبولها بل وينبغي عليهما قبولها لتحقيق تلك الأهداف (النزعة للمخاطرة).

ومــن ناحية أخرى، فإنه على الرغم من أن هذه الجلســة للمراجعة الدقيقة تُعد حدثاً ســنوياً؛ فإن ذلك ليس معناه أنه يتعين على مجلس الإدارة والفريق التنفيذي أن يســتكملا المراجعة ثم يتركاها وينســيا أمرها حتى يحل العام التــالي، بل إنه ينبغي إجراء المراجعات كل ربع ســنة، وتركيز مجلــس الإدارة والفريق التنفيذي على التهديدات والفرص الناشــئة وأن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت (الافتراضات إلخ.) التي وضعوا على أساسها الإستراتيجية لا تزال صحيحة؟ وما هي التغييرات الناشــئة التي قد تؤثر على الإستراتيجية؟ مع الأمر بإجراء التدخلات اللازمة للإبقاء على الإســتراتيجية في المســار الصحيح/ أو إعادة تحديد مستويات النزعة للمخاطرة.

وسوف نقوم الآن بدراسة كل خطوة من الخطوات التسع بالترتيب.

مراجعة محركات الأعمال:

ينبغــي على المنظمات عنــد قيامها بمراجعة محركات الأعــمال أن تراعي كلاً من بيئتها التشغيلية الداخلية والخارجية، وأن تراعي - على وجه الخصوص - نموذج أعمالها والافتراضات المتأصلــة في نموذج أعمالها. وتتعلق هذه الخطوة بتحديد محركات النجاح الأساســية لأي منظمــة معينــة في أي صناعة معينة، كما تتعلــق بمعرفة كيفية اســتخدامها للتحفيز على النجــاح في المنظمة ذات الصلــة. ويعد فهم محركات الأعمال مســألة ضرورية عند وضع الأهداف وتحديد النزعة للمخاطرة.

مراجعة الأهداف الإستراتيجية:

يجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تتحدى نفســها فيــما يتعلق بالأهداف الحالية، وبالتفكير فيما وراء كل هدف من تلك الأهداف، وكذا فيما يتعلق بالفرضية الخاصة بكيفية تحفيز العلاقات القائمة بين الأهداف للنجاح في نهاية المطاف.

مراجعة النزعة للمخاطرة:

ينبغي على المنظمة هنا أن تضمن أنها - بالنظر إلى المحركات الخاصة بصناعتها المحددة وبنشاطها المحدد، وبالنظر إلى الأهداف التي تحاول تحقيقها - قد وضعت حدوداً صحيحة

للمخاطرة التي سيقوم الفريق التنفيذي بتنفيذ الإستراتيجية في نطاقها. وهذا معناه أنه يجب تحديد النزعة للمخاطرة بحيث يعكس مستوى المخاطر التي يعتقد مجلس الإدارة (الذي يمثل حقوق المساهمين) أنه مقبول حتى يتسنى له تحقيق العوائد المتوقعة. وهذا من شأنه جعل علاقة المخاطرة/ المكافأة محور المناقشات الدائرة حول الأداء والتي يتم عقدها بين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي. وعند استخدام أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، أحياناً ما تؤدي المناقشات حول المخاطرة والمكافأة إلى إعادة تقويم مستويات النزعة للمخاطرة الملائمة وإعادة تركيزها.

وكمثال على ما سبق، أجرى أحد المؤلِفَين مؤخراً تطبيقاً خاصاً بالنزعة للمخاطرة مع المدير التنفيذي والمسؤول المالي بأحد البنوك الصغيرة في المملكة المتحدة. وفي نهاية التطبيق، لاحظ المدير التنفيذي أنه أصبح الآن على دراية بأهمية معرفة النزعة للمخاطرة في سياق الإستراتيجية، فهو لم يراع هذه المسألة من قبل ولا كيفية القيام بها. وقد أشار أيضاً إلى أن مجلس إدارته لطالما عدّ أن نزعة المنظمة للمخاطرة منخفضة. ومن ناحية أخرى، أدى تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر على النزعة للمخاطرة وشرح ذلك بوضوح للمجلس إلى اكتشافهم أن نزعة مؤسستهم للمخاطر كان يتراوح فعلياً ما بين متوسط ومرتفع، وترتب على ذلك أنهم سمحوا للفريق التنفيذي أن يقدم خطط أعمال تقتضي مخاطرة عالية في بعض المجالات. وقد اعتقد اعتقاداً راسخاً أنه بدون ذلك النهج سوف يتم رفض تلك الخطط في الحال (ولا سيما في البيئة الاقتصادية الحالية) لأن مجلس الإدارة لن يكون قادراً على تقييم مستوى المخاطرة اللازم بشكل سليم، كما أنه يفتقر للأدوات التي تربط بين تحديد النزعة للمخاطرة وإستراتيجية الأعمال.

وبعد استكمال أحد تطبيقات التعليم والوعي مع مجلس الإدارة بهدف المتابعة، تم بالفعل عرض خطط أعمال أكثر تعرضاً للمخاطرة ووافق مجلس الإدارة على تلك الخطط.

مراجعة أداء الأعمال:

ينبغي على المنظمة في هذه المرحلة أن تسأل نفسها ما إذا كان مستوى أدائها للأعمال سيمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالنسبة لمعظم المنظمات عادةً ما يتعلق هذا بمراجعة الأداء من منظور «هل أصبنا غايتنا المستهدفة؟» وإن لم نصبها فما السبب وراء

ذلك. ومن ناحية أخرى، لن يستطيع سوى القليل من المنظمات أن يجيب عن التساؤل حول السبب وراء ذلك، وستكون الإجابة إما أنهم خاطروا أكثر من اللازم بكثير أو أقل من اللازم بكثير. وفي كثير من الأحيان، عندما يكون الأداء قيد المناقشة تُترك المخاطرة كموضوع لمناقشة مستقلة، وذلك يُعد منهجاً خاطئاً؛ لأن المسائل المتعلقة بالأداء والمخاطر مترابطة على نحو وثيق، ولا يجوز الفصل بينها حسبما أكدنا مراراً وتكراراً في شتى أجزاء هذا الكتاب.

وعند مراجعة الأداء، ينبغي على فرق الإدارة العليا أن تضيف إلى ذلك النقاش أسئلة حول «ما إذا كنا نخاطر باسمنا التجاري بالقدر الكافي؟ وما إذا كان بإمكاننا أن نخاطر بشكل أكبر في عمليات البحث أو التطوير حتى يتسنى لنا إطلاق الابتكار العظيم التالي؟" بدلاً من مجرد قبول الأسباب "التقليدية" لتعثر الأداء مثل "عدم تحقيق فريق مبيعاتنا أرقامه المستهدفة" أو "ركود الاقتصاد". وينبغي على المنظمات أيضاً أن تعيد النظر في عدد ونوع الضوابط الرقابية القائمة لديها. وهل تفرط في الرقابة على الأعمال إلى درجة تعيق تنفيذ الأعمال بفاعلية؟

مراجعة المخاطر الرئيسية:

ينبغي في هذه المرحلة مراجعة المخاطر للتحقق من أن المنظمة قد سجلت المخاطر التي تواجه المنظمة وتابعتها بحيث تتحرى المخاطر الأكثر ملاءمة وأهمية. وينبغي أن نؤكد مرة أخرى أن إجراء مراجعة سنوية دقيقة لأمر في غاية الأهمية. ومن ناحية أخرى، فإنه بالنظر إلى معدل تغير الأعمال، يعد إجراء مراجعة للمخاطر التي تديرها الشركة مسألة مهمة لتحديد المخاطر الناشئة التي يجب إما إدارتها أو استغلالها.

إجراء تقدير للمخاطر:

يعد إجراء تقدير المخاطر مسألة أساسية بالنسبة لعملية إدارة المخاطر. كما أنه يعد أيضاً نشاطاً حيوياً في عملية مواءمة النزعة للمخاطرة، حيث إن مستوى التعرض للمخاطرة هو أحد مخرجات عملية تقدير المخاطر، وهو أيضاً أحد المدخلات المهمة في خطوة مواءمة النزعة للمخاطرة.

مراجعة مواءمة النزعة للمخاطرة (وهنا نحن نســتخدم مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة):

لقد تم تصميم مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة - المشروحة باســتفاضة فيما سبق في هذا الفصل - حتى تقدم تصوراً بســيطاً فعالاً عــما إذا كانت مخاطرة المنظمة ذات الصلة متوائمة مع نزعتها للمخاطرة من عدمه؟ وعما إذا كانت متوائمة مع إســتراتيجيتها بشــكل ضمني؟

يتــم تحديــد النزعة للمخاطرة لكل هدف إســتراتيجي (أو يتم تنفيذيــاً لكل عملية أو مبــادرة) لــكل وحدة من وحدات المنظمــة بينما يعتمد التعــرض للمخاطرة على التعرض للمخاطرة التكميلي لعملية تقدير المخاطر.

وبالإضافة إلى التركيز على المخاطر، من الممكن أيضاً أن تُستخدم مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطــرة في تقويم المواءمة بين المخاطــرة والنزعة للمخاطرة من خلال وضع الأهداف أو العمليات أو المبادرات، أو حتى وحدات الأعمال في المصفوفة.

اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح حالات عدم المواءمة:

في هــذه الخطوة يتم اتخــاذ الإجراءات التصحيحية أو إجراء تحســينات تدريجية على العمليات أو اتخاذ مبادرات إستراتيجية أكبر من أجل تصحيح أي حالات عدم مواءمة النزعة للمخاطرة.

المتابعة والمراجعة المستمران:

يجــب أن تصبح مراجعــة مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطــرة، والمبادرات، والإجراءات المصاحبــة لها جزءاً من عملية المتابعة والمراجعة اليومية داخل الشركة، ففي هذه الخطوة يصبح تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإســتراتيجية «الطريقة التي ننفذ بها الأشياء هنا»، أو بكلمات أخرى يصبح جزءاً متأصلا من ثقافة المنظمة.

تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية - من الناحية الفنية إلى الناحية الثقافية:

حسبما تم شرحه حتى الآن، يعد مجال تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية جزءاً أساسـياً من «النصف الأيسر» من إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر. وهو يعمل على جمـع العناصر الفنية لإطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر بعضها مع بعض، أي مجالات وضـع الإسـتراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المخاطر. وإضافـة إلى ذلك، فإنه من خلال مجال تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإسـتراتيجية، نسـتطيع أن نتصور بشكل سليم أن المخاطرة تتميز بجانب إيجابي وجانب سـلبي أيضاً، ويمكننا أن نسـتفيد من ذلك فهي مسألة لا يزال فهمهـا ضعيفـاً على الرغم من أنها موضحة على نطاق واسـع. ويرجع ذلك غالباً إلى نقص الأدوات التـي يتم بها وصـف ما قد تبدو عليه إدارة الاتجاه الأعلى للمخاطر. ومن شـأن مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة أن تجعل ذلك ممكناً.

ومـع ذلك، فإن العمل الخـاص بضمان تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإسـتراتيجية لا ينتهي عند اكتمال الناحية الفنية، ولكن – للأسـف - هناك عمل أكثر من ذلك بكثير يجب إنجـازه، بل وقد يقول البعض إنـه عمل أصعب بكثير. وهذه التحديات توجد في المجالات الواقعة في النصف الأيمن من أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر: الحوكمة والثقافة والتواصل وهما المجالان اللذان سوف نركز عليهما في الفصلين القادمين.

وإن مـن شـأن الحوكمة أن تفيد كثـيراً في ضمان غرس المخاطـرة المتوائمة مع كل من الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في النسيج الثقافي وضمان استخدام أدوات التواصل الملائمة للتأكد من سـيطرة الثقافة التي تتسم بالوعي بالمخاطر سـواءً قام بذلك مجلس الإدارة أو RACI (المسـؤولية – المساءلة – المشورة – الإبلاغ) على نحو داخلي. وتحتل هذه المسألة درجة عالية من الأهمية، فكما ذكرنا من قبل وسـنكرر مرة أخرى "إن الثقافة هي العامل الأسـاسي الذي من شأنه أن يتسـبب في فشل الإستراتيجية وإدارة المخاطرة." وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً سـتبوء كل محاولاتك بالفشـل إن لم تهتم بثقافة المنظمـة؛ حتى وإن أتقنت الجوانب "المرنة" من تطبيق أي أسـلوب متكامل للإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، وكل العمل الشاق الذي أنجزته في معالجة الجوانب "الراسخة" بشكل صحيح.

الفصل التاسع
الحوكمة

إن الحوكمة هي العمليات والممارسات التي تحدد الحدود الإستراتيجية والتنفيذية وحدود صنع القرار لأي منظمة (أو وحدة تنظيمية) وتحدد كيفية صنع القرارات وتنفيذها.

مقدمة:

تعد الحوكمة أولى المجالات التي يطلق عليها اسم المجالات «الأكثر مرونة» ضمن إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر (الشكل رقم ٩-١). أما المجالان الآخران فهما الثقافة والتواصل وسوف نتناولهما في الفصل التالي. ونحن نستخدم تعبير «يطلق عليها» عن عمد لأنها تعد أكثر مرونة فقط لأن المنظمات نادراً ما تكون لديها عمليات وإجراءات رسمية لإدارة هذه المجالات وغرسها في عمق المنظمة. ومن الناحية العملية، يتسبب كل مجال من هذه المجالات في كم هائل من التحديات التي يمكن أن تعرقل تطبيق أي إطار لإدارة الأداء وربما أسرع من أي من المجالات التي يطلق عليها المجالات الأكثر رسوخاً والتي يصاحبها تاريخ زاخر بالعمليات المؤسسية والضوابط والتوازنات الرقابية.

ويشرح هذا الفصل الدور الذي تلعبه الحوكمة في تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر بنجاح. وسوف نثبت كيف يقدم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر نهجاً متكاملاً للحوكمة من خلال تحقيق عدد من المخرجات التي تدعم الحوكمة الرشيدة وصنع القرارات على مستوى المنظمة. وإضافةً إلى ما سبق، لقد صُمم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر بحيث يمكن تدفق الحوكمة الرشيدة عبر المنظمة وغرسها بعمق داخلها عن طريق نموذج RACI (المسؤولية -المساءلة - المشورة - الإبلاغ).

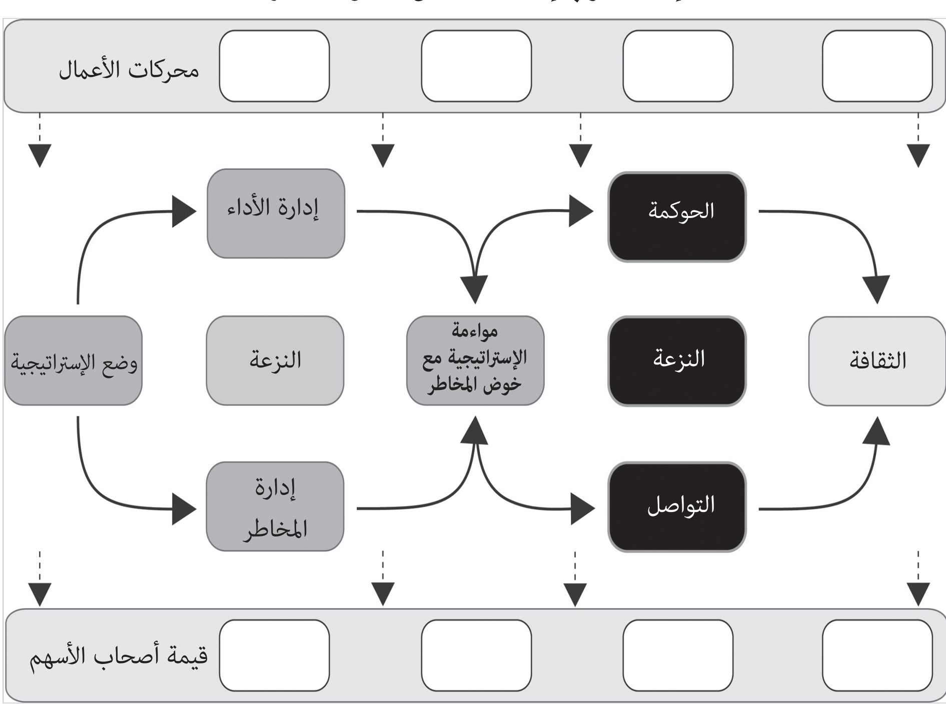
الحوكمة والأزمة الائتمانية:

يجدر في البداية دراسة الأسباب التي جعلت الحوكمة في مقدمة اهتمامات مجالس الإدارات واللجان التنفيذية. وكما أسلفنا في الفصول السابقة، حين أطلت الأزمة الائتمانية

برأسها عام (٢٠٠٨) كان الإجماع العام بين الخبراء والجهات التنظيمية هو أن إدارة المخاطر كانت «مصنفة» بشكل أساسي ولا سيما في حالة البنوك. ولم تكن لدينا بالفعل حاجة كبيرة إلى إهدار وقت طويل في القلق بشأن هذه المسألة. ولنفس الأسباب، كان هناك اعتقاد سائد بأن الحوكمة كانت راسـخة وتعمل بفاعلية في معظم المنظمات الكبيرة. وفي النهاية، كانت قوانين الحوكمة مثل قوانين كادبــوري[١] Cadbury وجرينبوري[٢] Greenbury وتيرنبول[٣] Turnbull قائمة منذ تسـعينيات القرن العشرين وقدمت المبــادئ التوجيهية القوية فيما يتعلق بهيكل ومسؤوليات مجالس إدارات المنظمات. ولقد اعتُقد أيضاً بأن كلاً من الخبراء والجهات التنظيمية قد "صنفوا" الحوكمة.

الشكل رقم ٩-١

إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر



ولذلك فقد كانت مفاجأة - نوعاً ما - أن اعتُبر الإخفاق في الحوكمة بسرعة أحد الأسباب الرئيســية التي ساهمت في حدوث الأزمة الائتمانية حسبما ألمحت إليه الكثير من الأبحاث.

وقد أكـد الكثير من الخبراء والتقارير أن الإخفاقات الأساسـية لمجالـس إدارات المنظمات كانت تكمن في أنهم لم يستوعبوا جيداً حجم المخاطر المحيطة بمنظماتهم، أو التعرض لتلك المخاطـر؛ ومن ثم لم ينجحوا في إدارة أي منهما بشـكل جيد. وكما شرحنا في الفصل الأول، فقد ورد في تحليل مبكر لأسـباب الأزمة الائتمانية - أجرته الجمعيةَ الأمريكية للمحاسـبين المؤهّلين القانونيين (ACCA) - أن حوكمة الشركات كانت واحدة من بين خمسـة مجالات رئيسـية أدت إلى الأزمة الائتمانية (وكانت المجالات الأخرى هي تحديد المخاطر، والمكافآت والحوافز، والتقارير المحاسـبية والمالية، والتنظيم). وادعت (ACCA) أيضاً حدوث فشل منهجي، حيث بدا أن مجالس الإدارات لم تتول - بشكل ملائم - مسؤولية الإشراف والتوجيه الإستراتيجيين اللذين يضمنان توفير بيئة رقابية قوية، ويمكنان مجالس الإدارات من مواجهة الفريـق التنفيذي. وقد ذكـر واضعو التقرير الآتي: "إننا يجب أن نتسـاءل حول ما أعاق مجالس إدارات البنوك عن طرح الأسـئلة الصحيحة ومعرفـة المخاطر التي كانت الإدارات تشرف عليها؟"[٤]

وكانـت الأعمال والتقارير الأخرى منذ ذلك الحين تحمل نفس القدر من الإدانة. فعلى سبيل المثال، خلص المقال الذي كتبه جرانت كيركباتريك Kirkpatrick - تحت عنوان دروس حوكمة الـشركات المأخوذة من الأزمة الماليـة The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis - إلى أنه يمكن إلى حد كبير عزو الأزمة المالية إلى الإخفاقات ونقـاط الضعف الموجـودة في ترتيبات حوكمة الشركات. وأشـار كيركباتريك إلى أنه عندما وُضعـت إجراءات حوكمة الـشركات موضع الاختبار ظهر أنها لم تقـم بمهمتها المفترض لها القيام بها؛ حيث ينبغي أن تقي من الإفراط في خوض المخاطرة في عدد من شركات الخدمات المالية، وادعى كيركباتريك أنه كانت هناك مجموعة ظاهرة من نقاط الضعف.

> لقـد أخفقت نظم إدارة المخاطر في حالات كثيرة بسـبب إجـراءات حوكمة الشركات وليس بسـبب عدم كفاية نماذج الحاسـوب وحدهـا: إن المعلومـات المتعلقة بالتعرض للمخاطر في عدد من الحالات لم تصل إلى مجلس الإدارة، بل لم تصل حتى إلى المسـتويات العليـا من الإدارة، بينما كانت إدارة المخاطرة مجرد نشـاط في المنظمة في أغلب الأحيان وليست شيئاً أساسياً.

وكان كيركباتريــك محقاً حينما قــال: «تلك تعد ضمن مســؤوليات مجالس الإدارات» مضيفاً أنه في حالات أخرى اعتمدت مجالس الإدارات الإســتراتيجية ولكنها لم تقم بعد ذلك بوضــع مقاييس مناســبة لمتابعة تنفيذها. وقد قال في هذا الصــدد: «لقد تركت عمليات الكشف بالشركة الكثير مما يفترض أن تقوم به، مثل عوامل المخاطر المتوقعة والنظم القائمة لمراقبة المخاطر وإداراتها».(٥)

مثال حالة البنك الملكي الإسكتلندي:

لقــد اعتُبرت إخفاقات حوكمــة الشركات في إدارة المخاطر عيوباً أساســية في تقرير هيئة الخدمات المالية البريطانية، المنشــور في ديســمبر ٢٠١١ تحت عنــوان: إخفاق البنك الملكي الإســكتلندي The Failure of the Royal Bank of Scotland، حســبما شرحنــاه في تقرير الحالة بالفصل الرابع. وقد وصف التقرير مجموعة كبيرة وكاملة من القرارات الســيئة التي اتخذتها إدارة البنك الملكي الإســكتلندي ومجلس إدارته. ومن ضمن القرارات الأكثر إدهاشــاً قــرار المــضي قدماً في الحيازة على البنــك الهولندي ABN AMIRO إيــه. بي. إن أمرو عام ٢٠٠٧، والــذي لعب دوراً بارزاً في إخفاق البنك الملكي الإســكتلندي. وقد قرر مجلس الإدارة المضي قدماً في عملية الحيازة على أساس اتخاذ الحيطة الواجبة، والتي كانت غير كافية بشكل واضح بالنســبة للمخاطر التي ترتبت عليها. وأشــار التقرير إلى أن "الكثير من قراء التقرير ســوف يندهشــون من قراءة أن المعلومات التي أتاحها بنك إيه. بي. إن أمرو للبنك الملكي الإســكتلندي في إبريل، ٢٠٠٧، وصلت إلى ملفين وقرص مدمج. 'وأن البنك الملكي الإسكتلندي فشل إلى حد كبير في مساعيه للحصول على المزيد من المعلومات غير المتاحة للعامة."

وورد أيضاً في تقرير هيئة الخدمات المالية أنه كان واضحاً أن البنك الملكي الإسكتلندي - خلال سعيه لتنفيذ إستراتيجيته الطموحة - كان معرضاً لكم كبير من المخاطر العالية. وقد طــرح تحليل هيئة الخدمات المالية أيضاً مجموعة من الأســئلة المهمة بشــأن فاعلية دور مجلس إدارة البنك الملكي الإسكتلندي فيما يتعلق بالإستراتيجية.

> إنه بالنظر إلى نطاق طموحات البنك الملكي الإســكتلندي فيما يتعلق بالنمو، ولا ســيما خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٧، يصبح من المعقول توقع أن يكون مجلس الإدارة قد تحقق من أن إســتراتيجية النمو كانــت مصحوبة بدرجة عالية جداً مــن الانتباه للمخاطر المقترنة بالإستراتيجية. ولكن بالتأمل في الماضي، يتضح بشكل قابل للإثبات أن الوضع لم يكن كذلك.

ومــن منظور إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر، فإنه مــن الجدير بالذكر أن هيئة الخدمــات الماليــة قــد أوردت أن تقرير البنك الملكي الإســكتلندي - الــذي أُعد عام ٢٠٠٦ تحــت عنوان «تقييــم أداء مجلــس الإدارة ولجنة المكافــآت ولجنة الترشــيحات Board, Remuneration Committee and Nominations Committee Performance Evaluation»(وبالتالي فقد ســبق الأزمة الائتمانية) - أشــار إلى أن أعضاء مجلس الإدارة شــعروا بعدم كفاية المدخلات المتعلقة بالنزعــة للمخاطرة، وكذا عدم كفاية مراجعتها على مستوى مجلس الإدارة، وأنه كان يتعين على مجلس الإدارة أن يحدد نزعته للمخاطر.[٦]

الإشراف السيء على المخاطر- نتائج الأبحاث:

إنــه من الإنصاف القول إن البنك الملكي الإســكتلندي لم يكن متفــرداً من حيث إخفاق مجلس إدارته في القيام بالإشراف اللازم على المخاطر. وعلى سبيل المثال، ذكر تقرير دروس إدارة المخاطر من الأزمة المصرفية العالمية Lessons from the Global Banking Crisis عــام ٢٠٠٨، والــذي أعدته «مجموعة كبار المشرفين»، أنــه لم يوجد دليل قوي على انخراط مجالس الإدارات في تحديد ومتابعة الالتزام بنزعة الشركات للمخاطرة، مشيراً إلى أن بيانات النزعــة للمخاطرة لم تكن بشــكل عام قوية بمــا يكفي، وكانت نادراً مــا تعكس مجموعة كبيرة من المقاييس بشــكل مناســب وكانت تفتقر إلى العناصر العملية التي تحدد بوضوح استجابات الشركات المعتزمة لخسائر رأس المال وانتهاك الحدود.

وأشار التقرير إلى أن «معظم الشركات قد اعترفت بأنها تحتاج إلى تطوير إجراءاتها - إلى حــد ما - عند تحديــد النزعة للمخاطرة ومتابعتها» مضيفاً أنــه على الرغم من أن مجالس الإدارات كانت - حسبما ورد - تعتمد النزعة للمخاطرة والإستراتيجيات التي كانت الإدارات تفصح عنها، إلا أن معظم الشركات لم تكن تقدم أدلة كثيرة على الانخراط النشــط لمجالس الإدارات في الإشراف عــلى تحديــد أو متابعة نزعة الشركة للمخاطرة، أو على إدراك مجالس الإدارات للوضع الحالي للمخاطر التي تواجهها الشركة بالنسبة لنزعتها للمخاطر.

> لقــد أقرت الشركات -في العديد من الحالات - بوجــود تباين بين المخاطر التي كانت الشركة تخوضها وبين تلك التي افترض مجلس الإدارة أنها تخوضها. وأفادت شركات كثيرة بأنهــا تقوم الآن بتجديد الطريقة التي تُعرض بهــا المعلومات على مجالس إداراتها، وأنها

توســع نطاق المقاييس المســتخدمة في قياس النزعة للمخاطرة. كما أصبحت العديد من الشركات -التي كانت في السابق تدرج حدود مصفوفة رأس المال - تركز الآن على مستوى العائدات الربع سنوية بشكل أكبر. وعلى العكس من ذلك، هناك شركات أخرى تولي الآن مزيــداً من الاهتمام للمخاطر المتطرفة (احتماليــة وقوع حوادث نادرة). وتؤكد مجالات التركيز هذه - بالإضافة إلى اهتمام الأســواق الشديد بأحجام مخاطر المنظمات المالية منذ بدايــة الأزمة - على ضرورة قيام الشركات باســتخدام مقاييس متعددة للنزعة للمخاطرة من أجل إيجاد مجموعة متنوعة من المنظورات، ومن أجل مراعاة التوزيع واســع النطاق للنتائــج المحتملة. وتوحي هذه التغيــيرات أيضاً بضرورة أن تأخذ الشركات في اعتبارها – أيضاً - ماهية الإجراءات الإدارية التي تعد مجدية بشــكل واقعي لاستعادة رأس المال، أو لتقليل المخاطر في البيئات غير المواتية.[٧]

إشراف مجلس الإدارة – ما بعد الأزمة الائتمانية:

إذن، هل تحسن إشراف مجلس الإدارة على المخاطر وإدارته لها في السنوات القليلة التي أعقبت ظهور الأزمة المالية؟

وفقاً لتقرير إرنســت آند يانــج Earnest & Young الذي نشر عام ٢٠١٠ تحت عنوان تحقيق خطوات واسعة في إدارة مخاطر الخدمات المالية Making Strides in Financial Services Risk Management، فقد وُجد أن الشركات التي خضعت للدراســة المســحية (٦٢ شركةً شــاركت في الدراســة عــبر الإنترنت و/أو عــن طريق الهاتف مــما نتج عنه ٦٠ استجابة للدراسة المسحية عبر الإنترنت و٣٥ مقابلةً شخصية) قد ذكرت أن مجالس الإدارات كانت منخرطة بشــكل أنشــط في وضع سياســات المخاطر وحوكمتها أكثر مما كانت عليه خلال الســنوات الســابقة، وأنها كانت تقضي المزيد من الوقت في معالجة القضايا المتعلقة بالمخاطــر بفاعلية أكثر وبمزيد من التركيز. وفي المجمل، ذكر ٨٣٪ من الشركات المســتجيبة للمســح حدوث زيادة في إشراف مجالس الإدارات على المخاطر، كما أشــار ٤٢٪ إلى حدوث زيادة ملحوظة في انخراط مجالس الإدارات. وأوردت الدراســة أن أعضاء مجالس الإدارات أصبحوا - بشكل خاص - أكثر اطلاعاً على الموضوعات المتعلقة بالمخاطر. ودعمت الشركات المســتجيبة البرامج التدريبية حتى تظل مجالس الإدارات ملمة بالمســائل الناشئة التي لها

تأثـير على المخاطر، وعززت زيادة شـفافية التقاريـر، وزيادة جودتهـا، ومعدل إصدارها، وعقد الاجتماعات بشكل أكثر انتظاماً، وإجراء المزيد من المناقشات المتعمقة حول المخاطر المحيطة بالمنظمة بأكملها.

وأشـارت الكثير من الشركات إلى أن تحديد الاتجاه الإسـتراتيجي ولعب الدور الأسـاسي في تحديـد النزعة للمخاطرة واعتماده والإشراف عليه هما الآن ضمن مسـؤوليات مجالس الإدارات، وأن القضايا الناشئة مثل تخصيص رأس المال، ومخاطر الأعمال الجديدة، والتعويض أصحبـت تحتل درجات أعلى من الأولوية في جدول أعـمال مجالس الإدارات. وقد عزلت أغلبية الشركات التي خضعت للدراسـة المسحية (٨٦٪) المخاطر عن لجان التدقيق التابعة لها، وقامت بتشكيل لجنة منفصلة للمخاطر لضمان استقلالية تلك المجالات المهمة، والتركيز الملائم على كل منها. وذكرت الشركات أن مجالس الإدارات تقوم بالغوص في أعماق المسائل التي لم تصل إلى جداول أعمالها في الأعوام السـابقة، والتي تتطلب إصدار تقارير وتحليلات أكثر تعقيداً وعمقاً وبمعدلات أعلى.[٨]

تعريف الحوكمة:

يجدر هنا التوقـف قليلاً لشرح معنى مصطلح «الحوكمة». إنه بالنظر إلى الموضوعات الأساسـية التي يتناولها هذا الكتاب (وهي تنفيذ الإسـتراتيجية والنزعـة للمخاطرة وإدارة المخاطر، إلخ.)، فقد يكون من المتوقع بشـكل معقول أننا قد نعني في هذا السياق حوكمة الـشركات. ومن ناحية أخرى، عـلى الرغم من أنها قطعاً عنصر أسـاسي إلا أننا نجادل بأن التركيز فقط على حوكمة الشركات من شأنه تقييد تطبيق الحوكمة وتقييد فاعليتها. وبدلاً من ذلك، هناك منهج أوسـع للحوكمة يتم غرسـه في سياق إدارة الأداء على أساس المخاطر، وهذا المنهج يدور حول وضع حدود ومسـؤوليات إسـتراتيجية واضحة، ومد هذه الحدود والمسؤوليات إلى عمق المنظمة.

وكبداية، هناك عدد من التعريفات الثابتة والمعروفة لحوكمة الشركات، والتي تساعد في تشكيل فهمنا لما يجب أن تبدو عليه الحوكمة على نطاق المنظمة.

قانون حوكمة الشركات البريطاني:

ينص قانون حوكمة الشركات البريطاني UK Corporate Governance Code (٢٠١٠) علــى أن «الغــرض من حوكمة الشركات هو تســهيل الإدارة الفعالــة والمنظِّمة والحكيمة التي يمكن أن تحقــق نجاحاً طويل الأجل للشركة». ويتضمن هذا القانون تعريفاً لحوكمة الشركات مســتمداً من قانون حوكمة الشركات لســنة ١٩٩٢ التــي أصدرته لجنة كادبوري والذي يعده الكثيرون تعريفاً نموذجياً:

إن حوكمــة الــشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الــشركات والرقابة عليها. وتعد مجالس الإدارات هي المســؤولة عن حوكمة شركاتها. ويعد دور حقوق المســاهمين في الحوكمــة هو تعيين أعضاء مجلــس الإدارة والمراجعين والتحقق مــن قيام هيكل ملائم للحوكمــة. وتتضمن مســؤوليات مجلس الإدارة تحديــد الأهداف الإســتراتيجية للشركة، وممارســة دور القيادة لتحقيق تلك الأهداف، والإشراف على إدارة الأعمال، وتقديم تقارير حقوق المساهمين عما يقوم به من إدارة وإشراف. وتخضع تصرفات مجلس الإدارة للقوانين واللوائح ولحقوق المساهمين في الجمعية العمومية.[٩]

تقرير الملك:

تقريبــاً في نفس الوقت الذي كانت فيــه لجنة كادبوري Cadbury Committee تقوم لأول مــرة بصياغة إطار حوكمة الشركات البريطاني، صدر في جنوب إفريقيا تقرير الملك عن حوكمــة الــشركات King Report on Corprate Governance (الملك ١، ١٩٩٤) والذي كان أول تقريــر مــن ثلاثة تقارير رائدة، وقد أعقبه لاحقاً التقرير الثاني عام ٢٠٠٢ والتقرير الثالث عام ٢٠٠٩. ويتم الاستشــهاد بــــ تقرير الملك عن حوكمة الشركات باعتباره «الموجز الأكثر فاعلية لأفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات».[١٠]، [١١]، [١٢]

وعــلى خلاف معظم قوانين حوكمة الشركات، فــإن قانون الملك ليس تشريعياً فهو قائم على المبادئ والممارسات. وتتكون فلسفة القانون من ثلاثة عناصر أساسية ألا وهي القيادة والاســتدامة ومواطنة الشركات الصالحة. وهذا القانون يعد الحوكمة الرشــيدة - بشــكل أســاسي - قيــادة فعالة وأخلاقية. وينص قانــون الملك بأنه ينبغي على القــادة أن يوجهوا

الشركة حتى تحقق أداء اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً مستداماً. وهو يرى أن الاستدامة هي الضرورة الأخلاقية والاقتصادية الأساسية لهذا القرن وتنبع رؤية القانون بخصوص مواطنة الشركات من تمثيل الشركة بشخص معنوي بموجب دستور جنوب إفريقيا، والتي يجب بالتالي أن تعمل على نحو مستدام. وعلى سبيل المثال، لقد تضمنت المبادئ الأساسية بقانون الملك الثاني أعضاء مجلس الإدارة ومسؤوليتهم وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وتقارير الاستدامة المتكاملة والمحاسبة والتدقيق المحاسبي. ويتضمن قانون الملك الثالث العديد من الاتجاهات الناشئة مثل بدائل حل النزاعات والمراجعة الداخلية التي تقوم على المخاطر وموافقة حقوق المساهمين على رواتب أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتقييم أداء مجلس الإدارة وأعضائه.

مجلس حوكمة هيئة الأوراق المالية الأسترالية ASX:

تُعرِّف مبادئ وتوصيات حوكمة الشركات - الصادرة عن مجلس حوكمة هيئة الأوراق المالية الأسترالية - حوكمة الشركات بأنها «إطار القواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي يتم فيها ومن خلالها ممارسة السلطة ومراقبتها في الشركات». وهي تضم الآليات التي من خلالها تخضع الشركات ومن هم في السلطة للمساءلة. وتؤثر حوكمة الشركات على كيفية وضع أهداف الشركة وتحقيقها، وكيفية مراقبة المخاطر وتقييمها، وكيفية الوصول بالأداء إلى المستوى الأمثل.

ويشمل هذا المعيار أيضاً ثمانية مبادئ لحوكمة الشركات الرشيدة:

١- وضع أسس صلبة للإدارة والإشراف.

٢- هيكلة مجلس الإدارة لتحقيق قيمة مضافة.

٣- تعزيز صنع القرارات الأخلاقية والمسؤولة.

٤- حماية سلامة التقارير المالية.

٥- القيام بإفصاحات متوازنة في الوقت المناسب.

٦- احترام حقوق المساهمين.

٧- الاعتراف بالمخاطر وإدارتها.

٨- المكافأة بعدالة ومسؤولية.[١٣]

مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أيضاً مجموعة من التوجيهات المتعلقة بحوكمة الشركات في وثيقة مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Principles of Corporate Governance عام ٢٠٠٤. وتنص هذه الوثيقة على أن «حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ذات الصلة ومجلس إدارتها، والمساهمين وغيرهم من المساهمين الآخرين. وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي توضع من خلاله أهداف الشركة، وتُحدد وسائل تحقيق تلك الأهداف وطرق متابعة الأداء».

وإضافة إلى ما سبق، تنص هذه الوثيقة على خمسة مبادئ لحوكمة الشركات الرشيدة:

١- يجب أن يعزز إطار حوكمة الشركات الأسواق ذات الشفافية والكفاءة، وأن يكون متسقاً مع سيادة القانون، وأن ينص بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والمعنية بتنفيذ القوانين.

٢- يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات ممارسة المساهمين لحقوقهم، وأن يسهل ذلك.

٣- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المساواة في معاملة كل حقوق المساهمين بما في ذلك الأقلية من المساهمين وغيرهم من المساهمين الأجانب. ويجب أن تتاح لدى كل المساهمين فرصة الحصول على تعويض حقيقي عن أي انتهاك لحقوقهم.

٤- يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق المساهمين القائمة بموجب القانون أو من خلال الاتفاقات المتبادلة، وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات والمساهمين في تحقيق الثروة والوظائف، وتحقيق الاستدامة لدى المنظمات التي تتمتع باستقرار مالي.

٥- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات القيامَ بإفصاحات دقيقة في الوقت المناسب بشأن كل المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.[١٤]

مناهج أخرى:

على الرغم من أن المملكة المتحدة ومعظم بلدان الاتحاد الأوروبي وجنوب إفريقيا

والعديد من بلدان الكومنولث تبنت منهج «الامتثال أو الشرح»، وفي الآونة الأخيرة أصبحت تتبنى منهج «التطبيق أو الشرح» فيما يتعلق بحوكمة الشركات، إلا أن الولايات المتحدة قد عمدت إلى سن حوكمة الشركات من خلال مجموعة قواعد مفصلة. ولقد كان الوضع كذلك خاصة في ظل قانون ساربينز أوكسلي Sarbanes-Oxley لسنة ٢٠٠٢ الذي وضع معايير جديدة للتقارير المالية، وتضمن مجالات مثل المراقبة، والمحاسبية، واستقلالية مراجعي الحسابات، والإفصاحات المالية المعززة.[١٥]

وبالإضافة إلى ذلك، فإن إطار حوكمة الشركات في الولايات المتحدة ليس معرفاً في تشريع أو قانون واحد بل إن التعريف موجود في مجموعة من القوانين واللوائح المختلفة سواءً على المستوى الفيدرالي أو على مستوى الولاية.

ويمكن تطبيق أطر الحوكمة على مستويات تنفيذية بشكل أكبر داخل المنظمة بالإضافة إلى تطبيقها على مستوى الشركة. وتتضمن أطر الحوكمة الشائعة الاستخدام/ المرجعية ما يلي:

- حوكمة المشروع – إطار الإدارة الذي يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- حوكمة تكنولوجيا المعلومات – القيادة والهياكل والعمليات التنظيمية التي تضمن التزام تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة بدعم ونشر إستراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- حوكمة البيانات – ممارسة صنع القرار والسلطة فيما يخص المسائل المتعلقة بالبيانات. ويمكننا تقديم تعريف أطول لها فحوكمة البيانات هي نظام لحقوق ومسؤوليات اتخاذ القرارات، فيما يتعلق بالعمليات المرتبطة بالمعلومات، وهذا النظام يتم تطبيقه طبقاً لنماذج متفق عليها تصف من يستطيع اتخاذ أي إجراءات بشأن معلومات محددة، ومتى يكون ذلك، وتحت أي ظروف، وباستخدام أي وسائل.

تعريف المُؤَلِفَيْن للحوكمة:

تُبين التعريفات الواردة أعلاه أن الحوكمة هي مفهوم واسع النطاق وينطبق حسب العادة الشائعة على مستويات محددة (مثل الشركة) أو مجالات محددة (مثل حوكمة المشروع) بالمنظمة أو أنشطتها.

واســتناداً إلى مراجعة شاملة للمراجع المتاحة بالإضافة إلى التغذية المرتجعة من مشروع تم مع أحد العملاء، في سياق إدارة الأداء على أساس المخاطر، فلقد وضعنا التعريف البسيط التالي للحوكمة: «إن الحوكمة هي العمليات والممارســات التي ترسم الحدود الإستراتيجية والتنفيذيــة وحدود صنع القرار لأي منظمــة (أو أي وحدة تنظيمية) وتحدد كيفية صناعة القرارات وتنفيذها».

ولقــد صُمم هــذا التعريف عن قصد حتى يكون قابلاً للتطبيــق بوجه عام بهدف دعم عملية الحوكمة التي يمكن أن تنتقل من المستوى الإستراتيجي للمنظمة (حوكمة الشركة) إلى مستوى تنفيذي أكبر (حوكمة المشروع وتكنولوجيا المعلومات والبيانات والعمليات إلخ.).

وضع الحدود:

يتناول تعريفنا رســم الحدود، ويتم على مســتوى الشركة رســم هذه الحدود من خلال تعريف وفهم واضحين لنموذج أعمال المنظمة، ومن خلال التحديد الواضح للأهداف طويلة الأمد (٣-٥ ســنوات) والأهداف قصيرة الأمد (١٢-٢٤ شــهراً)، ومن خلال التعريف والفهم الواضحــين للنزعة للمخاطرة بالمنظمة. وبمجرد أن يحدد مجلــس الإدارة وكبار التنفيذيين هذه العناصر، ينبغي أن تتدفق عبر المنظمة وأن تنغرس فيها.

صنع القرارات:

يشير هذا التعريف إشارة سريعة لصنع القرارات سواءً بالنسبة لكيفية صنعها أو لكيفية تنفيذها داخل المنظمة. ويقدم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - بتركيزه على الدمج بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر ولا سيما النزعة للمخاطرة - إطاراً إستراتيجياً لمجالس الإدارات وكبار التنفيذيين لضمان قدرتهم، من وجهة إستراتيجية ومن منظور المخاطرة، على الوفاء بالتزاماتهم المتعلقة بحوكمة شركاتهم.

ويعد هذا التعريف مهماً ومدعماً للمفهوم الأساسي لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر، ومفاده أن النزعة للمخاطرة يجب أن تكون جزءاً رئيســياً من إســتراتيجية أي منظمة، وأنه يجب غرسه في عملية تنفيذ الإستراتيجية مع «العمل ضمن حدود النزعة للمخاطرة».

ويقـدم أسـلوب إدارة الأداء عـلى أسـاس المخاطر-بتركيـزه عـلى الدمج بـين الإدارة الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر ولا سيما النزعة للمخاطرة- إطاراً إستراتيجياً لمجالس الإدارات وكبار التنفيذيين لضمان قدرتهم (من وجهة إسـتراتيجية ومن منظور المخاطرة) على الوفاء بالتزاماتهم المتعلقة بحوكمة شركاتهم.

الحوكمة وإدارة المخاطر:

لقد تم أيضاً تسليط الضوء على أهمية مراقبة المخاطر باعتبارها إحدى ضرورات الحوكمة في العديد من الأعمال المشار إليها فيما سبق وكذا في أعمال أخرى. وتبرز إدارة المخاطر بوضوح في مجالين بـوثيقة مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

الإفصاح والشفافية:

إن البنـد الرئيسي هنا هو التوصية بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بعوامل المخاطـر المتوقعة بما في ذلك الإفصاح عن نظام مراقبـة المخاطر وإدارتها. وقد تكون تلك المخاطر المتوقعة ناشئة عن الصناعة بعينها، أو قد تكون جغرافية، أو تتعلق بالاعتماد على سـلعة ما، أو بالمسـؤوليات البيئية، أو المشتقات أو الأسـواق المالية مثل أسعار الفائدة أو العملة، أو العمليات خارج الميزانية العمومية.

مسؤوليات مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة مسـؤولاً عن مراجعة سياسـة المخاطر وتوجيهها. ويُنظر إلى سياسة المخاطر باعتبارها وثيقة الصلة بإستراتيجية المنظمة. وينبغي على مجالس الإدارات أن تحدد أنواع ودرجات المخاطر التي تكون الشركة مستعدة لقبولها في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. كما يجب عليها أن تدير المخاطر بحيث تتوافق مع حجم المخاطر المنشود من الشركة.[١٦]

وقـد ورد في تقريـر آخر، أعده مركز المديريـن البريطـاني (IOD) أن الأزمة الائتمانية شـددت على أهمية إدارة المخاطر باعتبارها إحدى مسؤوليات مجلس الإدارة، كما شددت على الدور المهم لمجلس الإدارة في تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية وفيما يتعلق بالنزعة للمخاطرة. وطبقاً لمعهد أعضاء مجالس الإدارات فإن مجلس الإدارة له دور ثلاثي:

- تقدير المخاطر المصاحبة لإستراتيجيات المنظمة.
- تحديد نزعة الشركة للمخاطرة.
- ضمان تحديد الموارد الملائمة لتحديد المخاطر وتفاديها وتخفيف آثارها.[١٧]

وإضافة إلى ما سبق، خلص البحث في تعريف مفهوم النزعة للمخاطرة وتطبيقه إلى أن الإجابتين الأكثر شيوعاً للسؤال المطروح على الخاضعين للمسح - والذي هو «إذا كان لديكم بيان للنزعة للمخاطرة، وضحوا أسباب وضع هذا البيان» - كانتا «تحسين مراقبة مجلس الإدارة للمخاطر وتحسين حوكمة المخاطر» (٧١٪) ثم «إيصال التوقعات المتعلقة بالمخاطرة للمديرين» (٥٤٪). ويعد مجلس الإدارة مسؤولاً بشكل أساسي عن وضع بيان النزعة للمخاطرة وعن الإشراف على تنفيذه.[١٨]

وتحتل أهمية إشراف مجلس الإدارة أيضاً على النزعة للمخاطر أعلى القائمة الواردة في تقرير لجنة بلو ريبون Blue Ribbon Commission (أكتوبر ٢٠٠٩) التابعة للجمعية الوطنية لأعضاء مجالس إدارات الشركات National Association of Corporate Directors، والذي يحمل عنوان حوكمة المخاطر: الموازنة بين المخاطر والمكافآت Risk Governance: Balancing Risk and Rewards. ويركز التقرير - البالغ عدد صفحاته ٤٢ صفحةً - على العناصر الأساسية لإشراف مجلس الإدارة على المخاطر في ستة أهداف محددة:

بينما قد تختلف أهداف الإشراف على المخاطر من شركة إلى أخرى، إلا أنه ينبغي على كل مجلس إدارة أن يتحقق من الآتي:

١- أن تُضمَّن النزعة للمخاطرة في نموذج أعمال الشركة وإستراتيجيتها وتنفيذها لإستراتيجيتها بشكل ملائم.
٢- أن تكون المخاطر المتوقعة متسقة مع المكافآت المتوقعة.
٣- أن تطبق الإدارة نظاماً لإدارة المخاطر ومتابعتها وتخفيفها، وأن يكون ذلك النظام ملائماً بالنظر إلى نموذج أعمال الشركة وإستراتيجيتها.
٤- أن يخطر نظام إدارة المخاطر مجلس الإدارة بالمخاطر الكبيرة التي تواجهها الشركة.
٥- أن تتواجد ثقافة ملائمة واعية بالمخاطر على نطاق المنظمة.
٦- أن يتم الاعتراف بأن إدارة المخاطر هي مسألة أساسية لنجاح تنفيذ إستراتيجية الشركة.[١٩]

وتوحي هذه النقاط الست مثل غيرها من الأمور بأهمية غرس مبادئ وممارسات إدارة المخاطر في عمق المنظمة. وتلك تعد مسألة أساسية بالنسبة لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر.

نموذج RACI (المسؤولية - المساءلة - المشورة - الإبلاغ):

إننا لكي نغرس الحوكمة في المنظمة، ينبغي أن نقوم باستخدام نموذج RACI ضمن أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وRACI هو نموذج للحوكمة وصنع القرارات وهو يدور حول الأهداف والعمليات والمبادرات والمخاطر، والضوابط الرقابية التي تظهر في إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر. وRACI هو نموذج لتحديد المجالات الوظيفية والأنشطة الرئيسية ونقاط صناعة القرارات حيث يوجد غموض أو لبس. ويعني استخدام هذا النموذج أنه يمكن الكشف عن الفروق وحلها من خلال الجهد الجماعي، وهو يمكّن الإدارة من المشاركة بنشاط في عملية الوصف المنهجي للأهداف والأنشطة والقرارات التي يجب إنجازها، كما يمكّن من توضيح المسؤولية التي يتحملها كل فرد فيما يتعلق بتلك الأهداف والأنشطة والقرارات.

المسؤولية: وتتعلق بالشخص أو الأشخاص الذين يؤدون العمل من أجل تنفيذ أو تحقيق بند ما في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر - أي تحقيق هدف (أهداف) و/أو تنفيذ عملية (عمليات) و/أو مبادرة (مبادرات) و/أو إدارة المخاطرة (المخاطر) و/أو ضمان فاعلية الضابط الرقابي (الضوابط الرقابية). وهؤلاء هم الأشخاص الذين يركزون على الفعل التنفيذ - «الفاعلون».

المساءلة: وتتعلق بالشخص الذي يخضع للمساءلة في النهاية عن تنفيذ أو تحقيق بند ما في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر - أي تحقيق هدف (أهداف) و/أو تنفيذ عملية (عمليات) و/أو مبادرة (مبادرات) و/أو إدارة المخاطرة (المخاطر) و/أو ضمان فاعلية الضابط الرقابي (الضوابط الرقابية). وهذه الشخص يتمتع بسلطة قول «نعم» و«لا»، ولا يُكلف بأي بند سوى مسؤول واحد وهذا الشخص هو «الذي يتحمل المسؤولية».

المشـورة: وهي خاصة بالشخص أو الأشخاص الذين تتم استشارتهم قبل اتخاذ أي قرار مهـم فيما يتعلق بأي بند ضمن إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطـر (الهدف والعملية والمبـادرة والمخاطرة والضابط الرقابي). ويجب أن يكون هناك حوار متبادل بين الشـخص المسـؤول والشخص أو الأشـخاص المعنيين بتقديم المشورة. والمستشـارون هم الأشخاص الذين «تزودهم بالمعلومات الكافية وتشركهم في عملية صنع القرار».

الإبلاغ: يتعلق بالشـخص أو الأشـخاص الذين يتعين إبلاغهم بعـد اتخاذ أي قرار مهم فيما يتعلق بأي بند ضمن إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر (الهدف والعملية والمبادرة والمخاطرة والضابط الرقابي). والمبلَّغون هم الأشخاص الذين «تبقيهم في الصورة».

وتسير عملية RACI خلال ست خطوات:

١- يتم عقد اجتماعات تمهيدية لإبلاغ موظفي الإدارة الرئيسيين بغرض ومتطلبات العملية.

٢- يتم وضع قوائم بالقرارات والوظائف ويتم تحليلها وتجميعها في قائمة وظائف رئيسية.

٣- يتم عقد ورش عمل حول المسؤولية للاتفاق على تعريفات الوظائف، ولتحديد القوانين التي تصف نوع المسـؤولية التي سيحملها كل دور تجاه كل وظيفة. والمخرج من هذه الخطوة هو خريطة المسؤولية.

٤- يتم توثيق خرائط المسـؤولية ويتم نسـخها لتوزع على كافة المشاركين والمنظمات ذات الصلة.

٥- يتم إيصال تعريفات الأدوار الجديدة ودعمها من خلال الاجتماعات التي يتم عقدها مع كافة الأفراد والإدارات المعنية.

٦- يتم إجراء متابعة لضمان الالتزام بالعلاقات المحددة في العملية ولتشجيع المشاركين على تأدية أدوارهم.

مزايا RACI:

إن خبرتنا في استخدام RACI، كجزء أساسي من أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، هـي خبرة إيجابيـة للغاية. وعادة ما يشـير عملاؤنا إلى أن تطبيـق RACI في منظماتهم

يبرز بعض التحديات المبكرة ويرجع ذلك فقط إلى أنه يشــكل طريقة تفكير مختلفة بشأن الحوكمة وصنع القرارات وأنه يدفع إلى درجة من الصلابة كانت غائبة من قبل. ومن ناحية أخرى، فإنهم يشيرون إلى أنه عند استخدام إطار RACI، يشكل أحد عوامل التغيير شديدة الفاعلية، فهو مفيد للغاية في تكوين الثقافة الصحيحة المركزة على الإستراتيجية والتي تتسم بالوعي بالمخاطر.

وجديــر بالذكــر أن عملاءنا ذكروا مجموعة مــن المزايا الكبيرة التــي حصلوا عليها من استخدام إطار RACI بما في ذلك: دعم العمل الجماعي من خلال رسم المهام والمسؤوليات بشــكل متســق، وتوضيح المهام والمســؤوليات، وتحديد المســؤوليات، وإزالة سوء الفهم، وتشــجيع العمل الجماعي، وتقليل ازدواج الجهود، وتحســين مســتوى التواصل من خلال إنشاء علاقات "المشورة" و"الإبلاغ". وبالإضافة إلى ذلك، يشير العملاء إلى أن غرس الحوكمة باستخدام إطار RACI يضفي وضوحاً على التواصل حول الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر ويلعب دوراً مهماً في تشــكيل ثقافة المنظمة التي "تعمــل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة" على نحو غريزي.

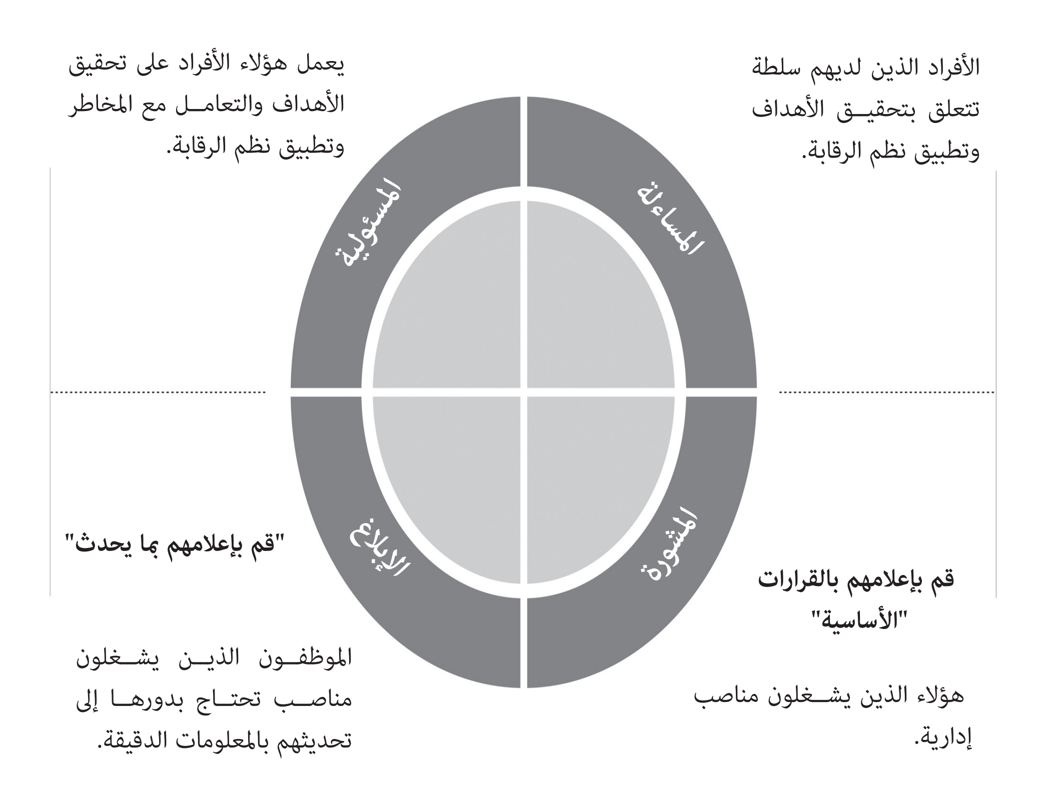
وهناك وجه من أوجه إطار RACI يعجبنا بشكل خاص، وهو أيضاً السبب الذي دفعنا إلى غرســه في منهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر، وهذا الوجه يتمثل في كونه ســهل الفهــم ويمكن تطبيقه بسرعة، وهو أمر يقدره عملاؤنــا أيضاً ويعترفون به. وقد ثبت ذلك لــدى أحد عملائنا الذين قدمنا لهم إطــار RACI. لقد كنا نعمل لدى رئيس مجلس إدارة إحــدى منظمات الخدمات المهنية الكــبرى في لندن بالمملكة المتحــدة وقمنا بتقديم إطار RACI لفريــق القيادة العليا ومن يتبعونهم مباشرة. وقمنا في نفس الوقت - خلال يومين خارج الموقع - بتقديم خريطة إستراتيجية وخريطة مخاطر جديتين بالإضافة إلى بيان جديد للنزعة للمخاطرة.

وعــلى الرغم مــن أن الكثير ممن كانــوا حاضريــن انخرطوا بنشــاط في وضع خريطة الإســتراتيجية وخريطة المخاطر وبيان النزعة للمخاطرة إلا أنه لم يتم مناقشــة إطار RACI إلا على أعلى مســتويات الإدارة. وفي غضون أســبوعين من هــذا العمل خارج الموقع ومن تقديم إطار RACI ســافر أحد التنفيذيين المعنيين بالمشروع إلى أســتراليا للعمل في مكتب

سيدني، وعند عودته اقتحم غرفة المشروع بانفعال وأخبر الفريق المعني بالمشروع أن الفريق التنفيذي الأسترالي قد اعتمد إطار RACI بعد أن زار أحد أعضائه المملكة المتحدة في الأسبوع السابق لزيارته! فقد وجدوا مادة المشروع على موقع إلكتروني داخلي وطبقوها محلياً. وكان ذلك بمثابة إشارة قوية لمكتب المملكة المتحدة وكذا لفريق المشروع – فقد حث الفريق على دفع هذا الأمر إلى الأمام والعمل على إنجاحه. وفيما بعد، أعلن كل من الفريق التنفيذي البريطاني والفريق التنفيذي الأسترالي عن حدوث تحسن ملحوظ في عملية صنع القرار من حيث الجودة والسرعة وأشاروا أيضاً إلى حدوث تحسن لاحق في نتائج الأعمال. ويبين الشكل رقم (٩-٢) كيفية عمل نموذج RACI.

الشكل رقم ٩-٢

كيف يمكن لنموذج RACI أن يدعم خريطة الإستراتيجية؟



الخلاصة:

لقد تنـاول هذا الفصل الدور الذي تلعبه الحوكمة في إطـار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر. وقد شدد على أن الحوكمة ليست مجرد مسؤولية من مسؤوليات الشركات موضحـاً أنه يجب على مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بشـكل أفضل بكثير مما كانت عليه الحال في السـابق، وذلك من أجل تفادي مثالب كتلك التي انكشـفت للعالم نتيجة للأزمة الائتمانيـة. ويجب أن تكون الحوكمة فكرةً وإطاراً وعمليةً تسـتوعبها المنظمة في أعماقها. ويعد نموذج RACI طريقة فعالة للحث على هذا الاسـتيعاب ولتطبيق الحوكمة الرشـيدة على نطاق المنظمة.

وإضافة إلى ما سـبق، يلعب نمـوذج RACI دوراً مهماً في تشـكيل الثقافة المركزة على الإستراتيجية، والتي تتسم بالوعي بالمخاطر. وسوف نتناول في الفصل القادم بالتفصيل كيف تبدو الثقافة المركزة على الإسـتراتيجية والواعية بالمخاطر، ولماذا هي شديدة الأهمية لنجاح استخدام إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر؟



الفصل العاشر
الثقافة والتواصل

الثقافة هي العامل الأساسي الذي من شأنه أن يتسبب في فشل الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

مقدمة:

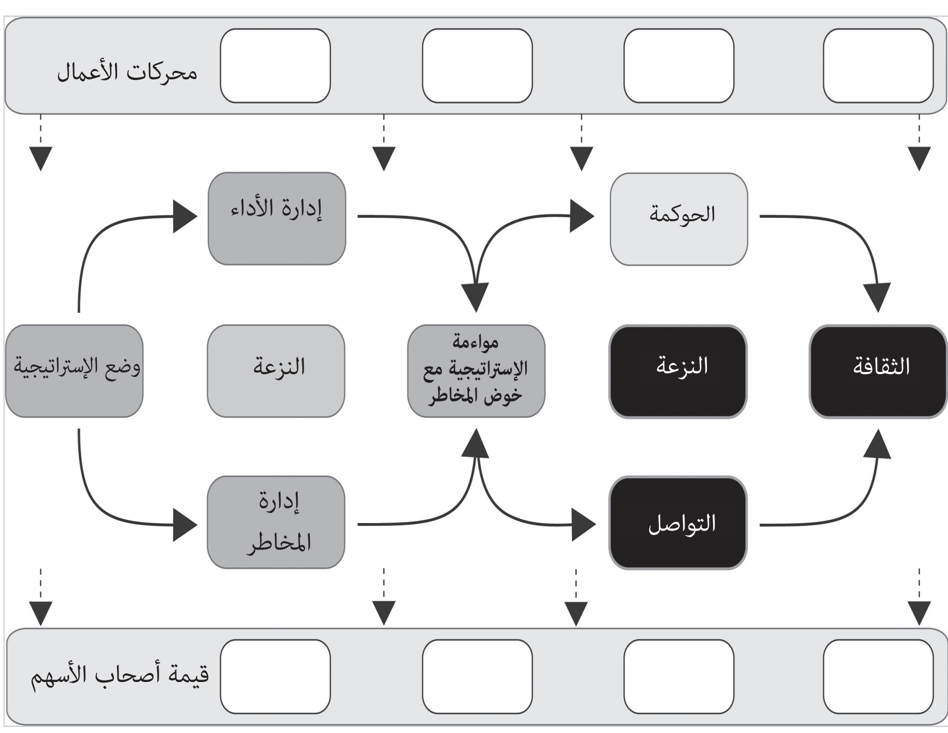
ربمـا لا يكون هنـاك جزء أصعب من تغيير الثقافـة - في أي برنامج لإدارة التغيير (وأي تطبيق لإطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر هو بالقطع برنامج من هذا القبيل) - أو على الأقل تشـكيلها على نحو صحيح (الشكل رقم ١٠-١). وإن إخفاق بعض تطبيقات بطاقات الأداء المتـوازن وإدارة المخاطـر لا يرجع في العادة إلى مشـكلات إنشـاء فنية ولكنه يرجع لأسـباب ثقافية، أي مقاومة الأداء الذي تتم متابعته وقياسـه عـن كثب (ومن ثم الخوف من المسـاءلة والشفافية) وعدم الرغبة في تغيير العمليات والسلوكيات الإدارية القائمة. ولم يقابل مؤلفا هذا الكتاب قط أي عميل أشـار إلى انخراطه في عملية تواصل قوية خلال أي تطبيـق لإدارة الأداء – «تواصـل، تواصل، تواصل» هي على الأرجح النصيحة الأكثر شـيوعاً التي يقدمها الممارسـون والمستشارون عندما يُطلب منهم سرد عوامل النجاح الهامة لإدارة الأداء/ برنامـج التغيير. ويعد دعم الإدارة العليا هو عامل النجاح المهم الوحيد الذي يمكنه أن يحتل وحده الدرجة ذاتها على قائمة الأشياء المهمة.

وتعد قضايا الثقافة والتواصل معوقات محتملة وقوية بقدر متسـاوٍ لتطبيق أي برنامج لإدارة المخاطر بنجاح. وعادة ما تلام الأسباب الثقافية - ولا سيما عندما يتم ربطها بإجمالي المكافآت - على أي تصرف غير مسؤول أدى إلى وقوع الأزمة الائتمانية. وسواء أكانت علاقة المكافـآت هنا مهمة أم لا - حسـبما ادُّعِـيَ - فإنه يمكن القول بـأن العديد من المنظمات شجعت على (أو في أفضل الأحوال تغاضت عن) شكل الثقافة بحيث أصبح الاستثمار العالي المخاطر هو النمط السـائد. وبعبارة أخرى يمكن القول بأن التواصل بشـأن مفاهيم معينة مثل النزعة للمخاطرة أو مسـتويات تحمل المخاطر لم يُعط سـوى قـدر ضئيل للغاية من

الاهتــمام حتى في الصناعة المصرفيــة، التي يُزعم أنها تمتاز بعمليــات ونظم إدارة المخاطر الأكــثر تعقيداً وقــوة من أي صناعة على الإطــلاق؛ فقد اعتقد الكثيرون أنهــا مُحصّنة ضد الإخفاق.

الشكل رقم ١٠-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



وبالإضافــة إلى ما ســبق، يبدو أن الانتكاســات المصرفية منذ ذلك الحــين (كمثال: جي. بي. مورجان الذي ورد ذكره في فصول ســابقة) كانت ناتجة عن الســماح لثقافة غير ملائمة بالنمو على نحو مثيرٍ للقلق. وفي النهاية، فإن كون أحد الأشــخاص الرئيســيين الذين لعبوا دوراً أساســياً فيما أدى لإخفاق جي. بي. مورجان تشــيس، كان يحمل لقب «حوت لندن» London Whale، أو "لورد فولدمورت" Lord Voldemort (على اسم الشخصية الشريرة في روايــة هاري بوتر) بســبب حجــم المراهنات التي قام بها، لا يــكاد يوحي بثقافة كانت

تشجع على استغلال مقدار معقول ومستدام من النزعة للمخاطرة. وإضافة إلى ذلك، فقد ورد في مقالة بمجلة نيويورك تايمز New York Times أن الأشـخاص الذين شغلوا مناصب تجاريـة مهمة لم يتم تحديهم بشـكل فعال إذ عادة ما كانت تحتدم المناقشـات، وتتعالى الأصوات، وتظهر المشكلات الشخصية الصعبة.[١]

ومع أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر الذي يجمع ويدمج بين خيطي إدارة الأداء وإدارة المخاطر فإنه ليس من العجيب أن تكون الثقافة والتواصل مجالين من المجالات السبعة. ونحـن نتناول الثقافة والتواصل معاً لأنهما متشـابكين على نحو وثيـق - فالتواصل المُخطط والفعال يعد جزءاً مهماً من أي برنامج لتغيير الثقافة، ويُحَوِّل كلٌ من التواصل والثقافة التركيزَ إلى التأثير في/ تغيير السلوكيات وهما يمثلان الدعامتين الأساسيتين لإدارة التغيير.

الجزء الأول: الثقافة:

سـوف نبدأ بالثقافة، فعند تطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر يتمثل أمامنا هدف أساسي؛ ألا وهو تشكيل ثقافة مركزة على الإستراتيجية، وتتسم بالوعي بالمخاطر، ويعد التواصـل عاملاً مهماً من عوامل النجاح المؤثرة. وكمقياس لـ «مرونة» الثقافة، تأمل كلمات المفكر الإداري المشـهور بيتر دراكر Peter Drucker: "الثقافة هي العامل الأسـاسي الذي من شـأنه أن يتسبب في فشـل الإستراتيجية".[٢] ويمكننا أن نتوسـع في هذه المقولة لتصبح «الثقافة هي العامل الأساسي الذي يتسبب في فشل الإستراتيجية وإدارة المخاطرة». وأياً كان ما يفشـل أولاً؛ فإن الواقع هو أن الثقافة ربما تكون هي الأداة النهائية للإدارة الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر: اعمل على تشـكيل الثقافة الصحيحة وسوف تتحقق الأهداف على الأرجح كما ستتسـنى إدارة المخاطر. وإذا ما لم تهيِّئ الثقافة الصحيحة فإن الإخفاق سـيكاد يكون حتمياً. وعلى الرغم مما سبق، فإن الإخفاق النهائي قد يكون مسبوقاً بفترة من النجاح المالي المدهش حسبما رأيناه يحدث مع الكثير من المنظمات التي عانت من إخفاق كارثي.

وتعـد الثقافة الملائمة والمتسـقة مطلباً أساسـياً مـن متطلبات الإسـتراتيجية الناجحة والمسـتدامة. ونحـن إنما نؤكد بقوة أنـه ينبغي التعامل مع الثقافـة باعتبارها أحد أصول المنظمـة وتحتل نفس القـدر من الأهمية التي لغيرها من الأصـول. والثقافة هي بالفعل

عامل أســاسي لتحديد ما إذا كانت الشركة قادرة على تنفيذ إستراتيجيتها المختارة بنجاح في نطاق نزعتها المحددة للمخاطرة.

الثقافة المركزة على الإستراتيجية والواعية بالمخاطر:

نحن نستخدم مصطلح «ثقافة مركزة على الإستراتيجية وواعية بالمخاطر» لكي نصف نوع الثقافــة التي تجيد التركيز المتواصل على تحقيق مجموعة واضحة من الأهداف، وتعمل في ذات الوقت على إجراء مسح واسع النطاق لتحديد التهديدات والفرص التي قد تساعد على تحقيق هذه الأهداف أو قد تعيق ذلك. ويعمل الناس في ظل هذه الثقافة في نطاق نزعة محددة للمخاطرة تم إيصالها لهم حيث تتميز بتواؤمها مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.

بحث الخدمات المالية:

من الجدير بالذكر أن أسس تفكيرنا التي نتج عنها هذا التعريف ترجع إلى دراسة أجراها أنــدرو ســمارت Andrew Smart ومانيغت عن الكيفية التي تــم بها الدمج بين المخاطرة والأداء في القطاع المصرفي، وهو تحليل ســبق الأزمة الائتمانية بفترة قصيرة. وبالنظر إلى ما حدث بعد ذلك، يمكن اعتبار هذه الدراســة نذيراً مخيفاً بأن "تشكيل الثقافة "الصحيحة" وغــرس الأداء في عمليتي صنع القرارات واتخاذ الإجراءات اليومية قد تم التشــديد عليهما بوصفهــما من القضايا المهمة التي يواجهها القطاع. ويرى ســبعة من ضمن ٢١ مشــاركاً، على مســتوى ١٩ منظمة، أن الثقافة "الصحيحة" تتسم "بالانفتاح والصدق وعدم حدوث مفاجآت"، بينما يعتقد أربعة مشاركين أن إدارة الأداء وإدارة المخاطر ينبغي أن تكونا مهمة كل شخص.[٣]

بحث إرنست ويانج:

وفقاً للورقة البحثية التي أعدتها شركة إرنســت آند يانج الاستشــارية، والتي نشرت عام ٢٠١٠ تحــت عنوان تحقيق خطوات واســعة في إدارة مخاطر الخدمــات المالية Making Strides in Financial Services Risk Management، فقــد وجــدت أنــه بعــد الأزمة الائتمانيــة كان ٩٢٪ من المنظمات تركز فعلياً بشــكل أكبر عــلى الثقافة، وأن معظمها كان

لديه مجموعة من المبادرات قيد التنفيذ بهدف تأسيس ثقافة شاملة ومتسقة وتعاونية. وبرغم ما سبق ذكره، لم يذكر أحد حدوث تحول إيجابي سوى نسبة ٢٣٪. وأشار البحث إلى أنه "بالنسبة لكثير من الشركات يمثل جعل المخاطرة "مهمة كل شخص" تحولاً ضخماً في العقلية والسياسات والنظم والعمليات وينطوي على التزام واستثمار طويلي الأجل".(٤)

الخصائص السبع للثقافة المركزة على الإستراتيجية والواعية بالمخاطر:

اعترافاً بالتحديات المحيطة بتغيير الثقافة فإننا نحدد هنا سبع خصائص للثقافة المركزة على الإستراتيجية والواعية بالمخاطر:

١- التحفيز برؤية إلزامية.

٢- العمل في ظل مجموعة قيم واضحة.

٣- الخضوع لقيادة نزيهة.

٤- تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية.

٥- التحديد الواضح للمسؤوليات.

٦- الانخراط في نقاشات مثمرة.

٧- مواءمة الحوافز مع النزعة للمخاطرة.

التحفيز برؤية إلزامية:

إن وجود رؤية إلزامية بالمنظمة يعد أحد العوامل الرئيسية لتشكيل ثقافة مركزة على الإستراتيجية وتتسم بالوعي بالمخاطر، وهي رؤية يفهمها مجلس الإدارة والفريق التنفيذي وموظفو الخطوط الأمامية ويلتزمون بها ويركزون على تحقيقها. وهذه الرؤية يجب أن توحد المنظمة وأن تكون بمثابة الموجه عند وضع الأهداف على مستوى المنظمة والمستوى الشخصي.

وهناك أمثلة عديدة على الرؤى الإلزامية في تاريخ الشركات بما في ذلك «حاسوب على كل مكتب» الخاصة بمايكروسوفت Microsoft أو "فكر" تلك الرؤية البسيطة الخاصة بشركة آي. بي. إم. IBM أو "اعمل بجد وتسلى واصنع التاريخ" الخاصة بموقع أمازون

الإلكــتروني Amazon. وربما تكون الرؤية الأشــهر على الإطــلاق هي تلك الخاصة بالرئيس جــون كينيدي John Kennedy، والتي أطلقها في مطلع ســتينيات القرن العشرين وكانت تهدف إلى إرسال رجل إلى القمر وإعادته سالماً بحلول نهاية العقد. وقد حققت ناسا هذه الرؤية خلال فترة أقل بخمسة أشهر مما هو محدد لها.

العمل في ظل مجموعة قيم واضحة:

تســتند الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والواعية بالمخاطر إلى مجموعة واضحة من القيم يعيشــها كل فرد في المنظمة. وإن تحديد مجموعة قيم قوية يربط المنظمة بعضها ببعض في أثناء سعيها لتحقيق رؤيتها وأهدافها. أيضاً تلك الثقافة تؤثر في موقف المنظمة تجــاه المخاطر، وتعمل على تكوين بيئة يرحل فيهــا الموظفون الذين لا يتفقون مع ثقافة المنظمة باختيارهم.

ولقد تطرقنا في الفصل الثالث إلى هيئة الأشــغال العامة القطرية «أشــغال» التي كانت تدمج بين الإســتراتيجية والمخاطر من خلال بطاقات الأداء المتوازن. فقد حدد فريق الإدارة العليا بأشــغال ثلاث قيم رئيسية من شأنها المســاعدة على تحقيق أهداف الهيئة بالإضافة إلى تشــكيل ثقافتها. وكل قيمة لها أوصاف داعمة تحدد الســلوكيات المتوقعة: نحن نقود معتمديــن على الإلهام والنزاهة (ســلوكيات مثــل «نحن جديرون بالثقة ونتســم بالأمانة والانفتاح والشــفافية» و«نحن لا نتنــازل عن أخلاقياتنا ونزاهتنا»)، ونحن نعمل بشــغف والتزام (وتتضمن الســلوكيات: «نحن نحرص بشــدة على المخرجات والأداء والاســتدامة»، و«نحن نمكن الشركاء ونديرهــم من أجل تحقيق المخرجات الملائمة») نحن نهتم بالآخرين ونتعاطــف معهم ونحترمهم (تتضمن الســلوكيات «نحن نهتم بخلق قيمة مشــتركة لكافة عملائنا وكافة المســاهمين» و«نحن فخورون بعملنا ومصداقيتنا وبســمعة الشركة»). وقد أشــار مدير التخطيط الإســتراتيجي مارك رانفــورد Mark Ranford إلى أن "إدارة المخاطر يجــب أن تركز جهود المنظمة حول تحقيق أهدافها الإســتراتيجية من خلال التعرف الأمثل عــلى المخاطر التي قد تعد لازمة لتحقيق الأهداف بــل وحتى خوضها، مع تفادي المخاطر التي تعد غير مقبولة للمنظمة ولرسالتها ورؤيتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية.

ونود أن نضيف - بل وأن نشدد أيضاً - على أن وجود مجموعة قيم واضحة يخلق نوعاً من الثقافة يتسنى في إطاره استرعاء الانتباه عند مزاولة أي أنشطة خارج نطاق النزعة للمخاطرة المحدد.

القيادة بنزاهة:

تعد القيادة مكوناً مهماً من مكونات تشكيل الثقافة المطلوبة وتدعيمها. وتتمثل القيادة بنزاهة في إبداء قادة المنظمة لالتزامهم بالرؤية والقيم من خلال تصرفاتهم: وهي تتعلق أيضاً بإبداء الالتزام بالموازنة بين المخاطرة والمكافأة و«العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة» أي العمل فقط طبقاً للحدود المرسومة في بيان النزعة للمخاطرة الصادر عن مجلس الإدارة. ومثل هؤلاء القادة سيكون قلقهم إزاء المخاطرة المحدودة للغاية مماثلاً لقلقهم من المخاطرة المبالغ فيها؛ حيث إنهم يدركون أن كلتا الحالتين قد تقضيان - في نهاية الأمر - على احتمالية تنفيذ المنظمة لإستراتيجيتها وتحقيقها لرؤيتها. وسوف يطرح هؤلاء القادة دوماً السؤال التالي: «ما هي المخاطر التي لا نعلم عنها شيئا؟ أين تكمن الفرص والتهديدات الناشئة؟»

والأمر الأكثر أهمية هو أن هذه القيادة لا تقتصر على مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي أو غيرهم ممن هم في مراكز «القيادة»؛ فالثقافة السائدة هي وجود القيادة وظهورها على مستويات المنظمة كافة.

وكما هو الحال مع كل شيء يتعلق بالثقافة يأتي غرس سلوكيات والتزامات القيادة مصحوباً بمقدار هائل من التحديات. وبالفعل فإن أحد الانتقادات التي وردت في تحليل الأزمة المالية كان هو أن الاتجاه العام لدى الإدارة العليا رسخ ثقافة المخاطرة، وأن آليات الرقابة الداخلية شكلت داعماً رديئاً لمتطلبات النمو. وكما قال تشارلز أو. برنس Charles O. Prince - المدير التنفيذي لسيتي جروب Citigroup - في يوليو ٢٠٠٧: "طالما أن الموسيقى تُعزف، ينبغي عليك أن تنهض وترقص. ونحن لا زلنا نرقص".[٥] وبالفعل لقد رقصوا على طول الخط حتى هبط سعر أسهمهم بنسبة ٩٠٪.

ووفقــاً لتقرير البحث، الــذي أعدته الخدمات التحليلية بمجلــة هارفارد بيزنس ريفيو، تحــت عنوان إدارة المخاطــر في زمن عدم التأكد العالمي Risk Management in a Time of Global Uncertainty، فقد وُجد أنه من بين ١٤١٩ شركةً خضعت للدراســة المســحية، ذكر واحد فقط من كل عشرة مشــاركين أن إدارتهم التنفيذية كانت "شــديدة الفاعلية" في تشــكيل ثقافة قوية واعية بالمخاطــر، وعد ٤٠٪ فقط من المشــاركين أن منهجهم في إدارة المخاطر بالمنظمة هو منهج "اســتباقي" يتضمن عمليــة متكاملة يُعنى بها كل من مجلس الإدارة وقادة الأعمال والقادة التطبيقيين على كافة مستويات المنظمة.

وإضافة إلى ما ســبق، فإنه على الرغم من أن ٣٤٪ من المشــاركين في المســح أشاروا إلى أن غــرس ثقافة واعية بالمخاطر يعد أحد أهم القــدرات المؤدية إلى نجاح إدارة المخاطر في شركاتهم إلا أن ١١٪ كانوا يشعرون أن أداءهم في هذا الصدد لم يكن جيداً جداً.

وقد أشــار المشــاركون إلى أهمية أن "الاتجاه العام لدى القمــة – أي درجة الدعم من مجلس الإدارة والطقم التنفيذي - يشــكل أحد العوامل المهمة لإنشاء إدارة فعالة للمخاطر في المنظمة"[٦].

ولقــد شــددت جيليان ويذرهيل - مديرة المخاطر التشــغيلية في إتــش. إم. إل - على أهميــة تحديــد الاتجاه العام الصحيح من القمة حتى يتســنى غرس ثقافــة المخاطر التي تتســم بالوعي بالإســتراتيجية (انظر تقرير الحالة في الفصل الثاني). وقد شرحت ذلك قائلة إنه "عندما يأتي الدعم من القمة وكذا الأســئلة، وطرح التحديات المعقولة، يســاعد ذلك في إنشاء الاتجاهات الصحيحة داخل المنظمة" وأضافت: "ومن الأمثلة على ذلك قيامنا بإجراء تقييــمات ذاتية ربع ســنوية بخصوص الرقابة، مع اجتماع المديــر التنفيذي لدينا مع كافة مديرينا ومناقشــتهم بخصوص الآراء التي طرحتها أقســامهم عن فاعلية الرقابة. وإن ذلك من شأنه زيادة التركيز".

تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإستراتيجية:

قد يكون من الخصائص الأساســية للثقافة المركزة على الإستراتيجية والتي تتسم بالوعي بالمخاطر أنها تتضمن تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإســتراتيجية باعتبار ذلك جزءاً أساسياً

مــن «الطريقة التي نعمل بها الأشــياء هنا». وهذه الثقافة تحدد إســتراتيجيتها والمخاطر الرئيسية المحيطة بها بشكل نشط وذلك من منظور السؤال التالي: هل «نعمل ضمن نطاق نزعتنــا للمخاطرة» - أي هل مقدار المخاطــرة التي نخوضها حالياً كافٍ لتمكيننا من تنفيذ إستراتيجيتنا؟ أم أنه مبالغ فيه بشكل يعيق تحقيق ما هو منشود؟ وهذه الثقافة ترى تنفيذ الإســتراتيجية من منظورَي إدارة الأداء وإدارة المخاطر. انظر أيضاً الإطار رقم (١٠-١)الذي يعرض تناول معهد إدارة المخاطر لأهمية تشكيل الثقافة الصحيحة.

الإطار رقم (١٠-١)

تعريف معهد إدارة المخاطر لثقافة المخاطر الناجحة

لقــد تطــرق التقرير الذي أعــده معهد إدارة المخاطــر (IRM) عــام ٢٠١٣، والذي تضمن مجموعــة من المقابلات الشــخصية مع العديد من أعضاء المعهد، بقــدر كبير من التفصيل، إلى شرح أهمية تشــكيل الثقافة الصحيحة إذا ما أرادات المنظمة أن تدير المخاطر بشــكل ســليم. ووفقاً لمعهد إدارة المخاطر فإن "ثقافة المخاطر الفعالة هي تلك التي تمكّن الأفراد والمجموعات من خوض المخاطر الصحيحة بشكل مستنير بل وتكافئهم على ذلك".

ويشير المعهد إلى أن ثقافة المخاطر الناجحة تتضمن الآتي:

١- اتجاه عام محدد ومتســق مــن القمة - أي من مجلــس الإدارة والإدارة العليا - فيما يتعلق بخوض المخاطر وتفاديها (وأيضاً مراعاة الاتجاه العام على كافة المستويات).

٢- الالتــزام بالمبادئ الأخلاقية والذي ينعكس في الاهتمام بالســمات الأخلاقية للأفراد وبتطبيق الأخلاق ومراعاة أحقية المساهمين في عملية صنع القرار.

٣- قبول عام على كافة مستويات المنظمة لأهمية الإدارة المتواصلة للمخاطر بما في ذلك الخضوع للمساءلة الواضحة عن المخاطر المحددة ومجالات المخاطر وملكيتها.

٤- تدفق المعلومات بشــفافية وفي الوقت المناسب إلى المستويات العليا والدنيا من المنظمة مع الإعلان السريع عن الأخبار السيئة دون خوف من التوبيخ.

٥- التشجيع على الإبلاغ عن حوادث المخاطر والأفعال الخاطئة التي تصدر عن أي شخص أو مجموعة بالمنظمة، مع السعي بهمة للتعلم من الأخطاء ومن الحوادث التي تتحقق النجاة منها بأعجوبة.

٦- لا توجد أي عملية أو أنشــطة شــديدة الصعوبة أو التعقيد أو الغموض على نحو يحول دون فهم المخاطر بسهولة.

٧- مكافأة سلوكيات المخاطرة الملائمة وتشجيعها والتصدي للسلوكيات غير الملائمة وفرض عقوبات عليها.

٨- تقدير مهارات وخبرات إدارة المخاطر وتشجيعها وتنميتها مع توفير الموارد الملائمة لمهمة إدارة المخاطر، وانتشــار العضوية في الجهات المهنية ودعمها. ويتم دعم المؤهلات المهنية وكذلك التدريب الفني.

٩- تنوع كاف في المنظورات والقيم والمعتقدات لضمان التصدي للوضع الراهن بشــكل متواصل وبحزم.

١٠- المواءمــة بين إدارة الثقافة من ناحية والتزام الموظفين وإســتراتيجية الأشــخاص من ناحية أخــرى لضمان تقديم الموظفين للدعم الاجتماعي مــع تركيزهم القوي أيضاً على المهام التي هم بصدد القيام بها.

وقــد ورد في التقرير الآتي: "وإذا نظرت إلى أي أزمة مالية عامة شــديدة (مثل نفقات أعضاء البرلمان والمعايير الصحفية والتلاعب بســعر الفائدة الســائد بين المصــارف في لندن وشركة إنرون وكوارث المكوك الفضائي) وسوف تجد أن الكثير من هذه السمات كانت غائبة بشكل لافت للنظر".

مــن التقرير: تحت عنــوان ثقافة المخاطــر: توجيهات من تحت المجهر لمجالــس الإداراتRisk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards، معهد إدارة المخاطر ٢٠١٣.(٧)

وفي إطار الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والواعية بالمخاطر يُنظر إلى النزعة للمخاطرة باعتبارها أداة يستخدمها مجلس الإدارة في وضع حدود أنشطة المخاطرة التي يجوز للمنظمة مزاولتها، وفي إنشاء لغة مشتركة للمناقشة حول الإستراتيجية والمخاطر مع الفريق التنفيذي. ويتم إيصال النزعة للمخاطرة على نطاق المنظمة وتنفيذ الإستراتيجية ضمن هذه الحدود.

وفي تقريــر كي. بي. إم. جــي. KPMG - الــذي يحمل عنوان فهــم النزعة للمخاطرة وتحديدهــا Understanding and Articulating Risk Appetite- هناك إجماع على أن تحديــد الاتجاه العام بخصــوص النزعة للمخاطرة على كافة مســتويات المنظمة يعد أحد الأدوار المهمــة التــي تلعبها ثقافة المخاطر. وأشــار واضعو التقرير إلى أنــه «لا يمكن أبداً الاســتهانة بأهمية ثقافة المخاطــر» وأضافوا قائلين: «إن معظم الأمثلــة المعاصرة والبارزة على الاحتيال والفشل المالي على مدار العشرين سنة الماضية كانت مرتبطة بثقافات مخاطر معيبــة ومحاطة بالغمــوض.» وأضافوا أن تحديــد النزعة للمخاطرة لــه تأثير إيجابي على السلوك في المنظمة فهو «يمنح المديرين فهماً أفضل لما تعنيه إدارة المخاطر بالنسبة لمهامهم ويساعدهم على تطبيق ممارسات فعالة فيما يتعلق بإدارة المخاطر».(٨)

التحديد الواضح للمسؤوليات:

يتعلــق التحديد الواضح للمســؤوليات - من منظور الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والتي تتسم بالوعي بالمخاطر - بامتلاك هيكل تنظيمي للحوكمة يُخضع اللجنة والأشخاص الأكثر ملاءمة للمساءلة عن السياسات والإجراءات ومختلف التزامات الحوكمة والالتزامات المتعلقة بالامتثال. وهو يتعلق أيضاً بالانتقال المتسلســل للمسؤوليات على نطاق المنظمة بحيث يكون الأشــخاص مســؤولين عن تحقيق أهداف محددة أو عن إدارة مخاطر معينة. ومن المهم استخدام إطار RACI (المسؤولية – المساءلة – المشورة – الإبلاغ) باعتباره دليلاً لتحديد المســؤوليات ســواءً على مستوى الأهداف أو مســتوى المخاطر، وقد تم تناول هذا الإطار بمزيد من التفصيل في الفصل السابق حيث كان التركيز منصباً على الحوكمة.

وقــد تم التشــديد في التقرير الذي أعدته شركــة مارش الاستشــارية Marsh وجامعة نوتينجهــام بالمملكة المتحــدة University of Nottingham - والذي يحمل عنوان بحث في تعريــف مفهوم النزعة للمخاطــرة وتطبيقهــا Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite - على ضمان تحفيز الإدارة/ الموظفين عــلى اتخاذ قرارات متناســقة مع نزعة المنظمة للمخاطرة. وأشــار واضعــو التقرير إلى أن «تحفيز موظفي المنظمة ليس سهلاً على الإطلاق».

> ولكن هناك بعض الحلول العملية التي يمكن الاســتعانة بها. ومن الجدير بالملاحظة أن المنظمة يمكنها أن تقرر إيصال نزعتها للمخاطرة من خلال الآتي:
>
> - مبــادرات تدريب الموظفين، التي يمكن اســتخدامها في تعزيــز الوعي بالمخاطر وتدعيم بيانات النزعة للمخاطرة النوعية التي أعدتها المنظمة.
> - برامج الحوافز، التي يمكن بواسطتها مكافأة الإدارة على تحقيق أهداف اقتصادية معينة مع إبقائها على مؤشرات المخاطر داخل الحدود المتفق عليها.
> - مبــادرات إدارة الأداء ووضــع الأهداف، حيث يُقــدم للموظفين مجموعة من الأهداف التي تتواءم مباشرة مع أولويات النزعة للمخاطرة الحالية.[٩]

ولقــد كان التدريــب الفعال في إتش. إم. إل. - ولا يزال - أداة أساســية لغرس الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والتي تتســم بالوعي بالمخاطر وكذا للتشجيع على الالتزام. وقد

تضمــن ذلك مبــادرات التدريب المبتكرة التي اســتمتع بها الموظفون كثيراً. وعلى ســبيل المثال، قامت إتش. إم. إل. بإجراء تدريب على إدارة المخاطر، أطلقت عليه اسم «الحلقة الأضعف» (وهو اســم مأخوذ من البرنامج التليفزيوني الشهير) وذلك كنشاط لتنمية قدرات الفرق بالإضافة إلى شيء مماثل للبرنامج الشــهير أيضاً «من سيربح المليون». وقالت جيليان ويذرهيل مديرة المخاطر التشــغيلية: «لقد كان لدينا الكثــير من المبادرات التدريبية مثل ذلــك، بحيث اســتطاع الناس أن يدركوا أن هــذا الأمر يمكن أن يكون مســلياً بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للعمل.

الانخراط في مناقشات مثمرة:

تعد المناقشــات المثمرة إحدى خصائص الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والتي تتســم بالوعي بالمخاطر. ومن شــأن أسلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر أنه يمكن من إجراء مناقشــات مثمرة بل ويشجع عليها بســبب توفر المعلومات التي يمكن الاستناد إليها بشأن مســتويات الأداء الحاليــة، وكذا مســتويات المخاطــرة الحالية بالإضافة أيضــاً إلى المخاطر الناشــئة والمحتملة التي تحيط بالإستراتيجية الحالية. وتؤدي الموازنة المستمرة بين الطموح الإســتراتيجي والمخاطرة، مع التحديد الواضح للمسؤوليات من خلال إطار RACI عادة إلى إجراء مناقشــات بالمنظمة يتم فيها مناقشــة الفرضيات والرؤى العميقة، وكذا التصدي لأي ألعاب سياسية وكشفها بالإضافة إلى الترحيب بالرؤى البديلة.

مواءمة الحوافز مع النزعة للمخاطرة:

يعــد نظــام الحوافز أحد أهم ما يؤثر على الثقافة فقد أشــار كثــيرون ممن يعملون في صناعــة الخدمــات الماليــة إلى أن ثقافة المكافأة تعد أحــد المحفزات الرئيســية للإفراط في المخاطرة، وهو الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى وقوع الأزمة الائتمانية. وعلى الرغم من أن ثقافة المكافأة ربما تكون قد ساهمت في الإفراط بالمخاطرة إلا أن أسلوب تقييم المكافآت وغيرهــا من الحوافز ربما لعب دوراً أكثر أهمية من منظور الحوافز. فتُحدَّد هياكل الحوافز النموذجية بالكاد على أســاس إصابة الأداء المســتهدف المحدد دون أن يؤخذ في الحســبان مقدار المخاطرة التي تم خوضها لتحقيق ذلك الأداء المستهدف. فهل يجوز للبائع أن يحصل

عــلى مكافأة إذا ما أصــاب ١٠٠٪ من المبيعات المســتهدفة المحددة له عــن طريق إعطاء العملاء معلومات مضللة حول المنتجات، أو باســتخدام أساليب في البيع تعتمد على الإقناع، في حين أنه قد يعرض منظمته لإنفاق عدة ملايين من الجنيهات في الغرامات، أو قد يعرضها لتدمير السمعة؟ ومن المؤكد أن الحس العام سوف يكون رده بـ «لا»، ومع ذلك فإن سلسلة الغرامــات الأخيرة التي فرضتها هيئة الخدمات الماليــة البريطانية على البيع بناءً على إعطاء العملاء معلومات مضللة حول المنتجات تثبت أن الكثير من الحوافز لا تتفق مع المنطق.

ونحــن ننظر بالتالي في إطــار الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والواعيــة بالمخاطر إلى الحوافــز المصممــة على نحو يجعلها متوائمــة مع نزعة المنظمة للمخاطــرة. فهم يوازنون بين الغايات المســتهدفة المزمع تحقيقها ويحددونها بوضوح، وكذا مستوى المخاطرة المقرر خوضها خلال كل فترة زمنية. ولقد شاهدنا أمثلة حيث يكون لدى الأفراد بالفعل مصفوفة مواءمــة النزعة للمخاطرة الخاصة بهم وحيث يتــم تقييمهم وفقاً للمواءمة المحققة خلال فترة زمنية ما. وتتضمن أمثلة أخرى استخدام مزيج من مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية أو مزيج من الأهداف والمخاطر الرئيسية من أجل تشكيل الحوافز وتحديد استحقاق الحوافز.

سلط التقرير المنشور عام ٢٠٠٩ الضوء على أهمية تحقيق المواءمة بين الحوافز والنزعة للمخاطرة وكان هذا التقرير تحت عنوان اســتعراض حوكمة الشركات في البنوك البريطانية وكيانات الصناعة المالية الأخرى A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities، كــما يشــار إليه غالباً باســم «تقرير ووكر» Walker Report وهو اســم مأخوذ من مؤلفه اللورد ديفيد ووكر David Walker. وقد أشــار التقرير إلى أن "هياكل المكافآت للجميع... يتواءم الموظفون بالمناصب العليا بشــكل ملائم مع نزعة الكيان للمخاطرة ومع إســتراتيجيته سواءً أكانت طويلة الأمد أم متوسطة" وأضاف التقرير الآتي:

> ينبغي أن تتركز التزامات مجلس الإدارة أساسياً - فيما يتعلق بالمخاطر - حول التحقق مــما إذا كانت المخاطر تُحدد وتقيم في الحال، ومما إذا كانت خاضعة لمراقبة فعالة، ومن اعتماد الإســتراتيجية على النزعة للمخاطرة التي حددهــا مجلس الإدارة ومواءمتها معها،

ومــما إذا كان يتــم غرس ثقافة مخاطر داعمة بشــكل ملائم بحيــث يكون كل الموظفين متنبهين للأثر البالغ لتصرفاتهم وقراراتهم على المنظمة بأكملها.[١٠]

وبالإضافة إلى إيلاء انتباه شــديد لتشــيع الثقافة الصحيحة (حسبما هو مشار إليه فيما ســبق) فقد اكتشف التقرير البحثي - تحت عنوان تحقيق خطوات واسعة في إدارة مخاطر الخدمات المالية Making Strides in Financial Services Risk Management - تقدماً في مراجعة سياسات المكافآت وأطرها أيضاً.

وإجمالاً فقد ذكر ٧٨٪ من التنفيذيين أنهم أجروا مراجعات لبرامجهم، وهي نسبة أعلى مــن الــ ٥٨٪ التي وردت في تقرير معهــد التمويل الــدولي Institute of International Finance لعــام ٢٠٠٩، كما أشــار ٣٠٪ إلى أن هذه التغييرات تمثــل تحولات كبرى في نظم المكافآت. وكانت أغلبية الشركات التي لم تجر سوى الحد الأدنى من المراجعات هي شركات صغيرة لم تؤثر فيها الأزمة بشدة.

وذكر التقرير أن "خمسين في المائة ممن خضعوا للاستطلاع أشاروا إلى أن التغييرات التي أُدخلــت على نظم المكافآت الخاصة بهم كانت جارية بالفعل وقال ٤٠٪ أنهم كانوا قريبين مــن إتمام جــولات المراجعة المبدئية. وأشــارت أغلبية الشركات إلى وجــود تعزيز ملحوظ لحوكمة سياسات المكافآت وممارساتها ". ولقد زاد - بشكل خاص - انخراط مجلس الإدارة في وضع السياســات والأعمال الرقابية وتم تعزيز مهام لجان المكافآت ومســؤولياتها بحيث أصبحــت تتضمن مراجعات سياســات المكافآت ومقاييــس الأداء والإشراف على توزيعات صناديق المكافآت واعتماد خطط المكافآت والاحتفاظ بالمزيد من حرية التصرف فيما يتعلق بالمدفوعات بشكل عام.

وإضافة إلى ما سبق، ذكرت شركات كثيرة أن مدير المخاطر وفرق المخاطر أصبحوا معنيين بشكل متزايد بمنح المكافآت، وتزويد إطار المكافأة وعملياتها بالمدخلات من أجل ضمان أخذ المخاطر في الحســبان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت. وبالإضافة إلى ذلك أصبحت إدارات المخاطر معنية بشــكل أكــبر بتقديم الآراء حول خطط المكافــآت الحالية، وبوضع السياســات الجديدة، وتقديم المقاييس لبطاقــات الأداء الخاصة بوحدات الأعمال والأفراد، وأصبحــت معنية في بعض الأحيان بمراجعــة المكافآت المقترحة لكبــار الموظفين بالمنظمة.

"أشــارت شركات عديدة إلى إدخــال تعديلات على المكافآت الممنوحــة للقائمين بالوظائف الرقابيــة، أي تقليــل وإبعاد الجوانب المتغيرة لرواتب هــؤلاء الموظفين والتي هي مربوطة بمخرجات المكتب الأمامي وتعديل مقاييس الأداء لعكس مسؤولياتهم المتزايدة.

وأشارت شركات عدة إلى أنها قد دشنت مراجعات للمخاطر لكافة خطط المكافآت لديها من أجل إجراء مقارنة مرجعيــة للعمليات طبقاً للمعايير المحددة، ولتحديد المجالات التي يتعين تحسينها، ووضع المبادئ الإرشادية التي ينبغي تضمنيها في كل خطة. وكما شرح أحد موظفي المخاطر الرئيســيين "لقد وضعنا سبعة مبادئ إرشادية ينبغي أن تشتمل عليها كل خطــة ثم قمنا بعد ذلك بتصحيح كل الخطط. ونحــن نقدم التقارير لمجلس الإدارة مرتين ســنوياً، وأي خطة جديدة أو تعديل جديد يجب أن يُعتمد بحســب المخاطرة حتى يتسنى التحقق من الالتزام بالمبادئ المذكورة.[١١]

الجزء الثاني: التواصل:

يعد التواصل أحد الجوانب المهمة لتشكيل الثقافة الصحيحة. وهو أحد مجالات الإدارة الأساسية في كافة الأحوال ولا سيما عند إجراء أي تغيير واسع النطاق. ويعد التواصل عنصراً مهماً في حالة شروع المنظمة في اتباع أســلوب متكامل للإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، ومن ثم فقد تم تضمينه كمجال في أســلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، وبشكل أخص في بيان رسالة النزعة للمخاطرة وفي التحفيز على السلوكيات الصحيحة.

ولقد تم تســليط الضوء عــلى هاتين الحقيقتــين في التقرير البحثــي المعنون «تحقيق خطــوات واســعة في إدارة مخاطر الخدمات المالية». وشــدد واضعــو التقرير على أهمية إيصال النزعة للمخاطرة لكافة مســتويات المنظمة وتطبيقها وفرضها بشكل منظم. وأشار التقريــر إلى أن «تحديد النزعة للمخاطرة يوجه القرارات التجارية الإســتراتيجية واليومية، ويحدد المهام والمســؤوليات المتعلقة بالمخاطر، كــما أن له تأثيراً إيجابياً على ثقافة المنظمة وسلوكياتها». «وإذا ما تم تحديد نزعة الشركة للمخاطرة بشكل سليم وتم إيصاله بوضوح فإنه ســيصبح أداة إدارية فعالــة لتوضيح كافة أبعاد المخاطر عــلى نطاق المنظمة كما أنه سيعزز أداء الشركة والأداء المالي ككل».

ومن ناحية أخرى، فقد أضافوا أنه ليس بالأمر السهل إنشاء إطار للمخاطر يفيد الإدارة،

ومن شـأنه أنه يتحول إلى إدارة يومية عملية على مسـتوى وحدات الأعمال وعلى مستوى المكاتب. ولم تصل أي من الشركات المشـاركة في هذا التقرير إلى هذه المرحلة من الرحلة، أو كـما وصف أحد التنفيذيين الأمر «إن تحقيق الفائدة القصوى من النزعة للمخاطرة يتم عندما تُغرس النزعة للمخاطرة جيداً في التخطيط والتفكير اليوميين».[١٢]

العناصر الخمسة للتواصل:

لكي تتسنى المساعدة في تحقيق هذه «الفائدة القصوى» ينبغي أن يكون التواصل عملية مسـتمرة وليس إجراءً غير متكرر يتم تطبيقـه في حالات معينة. ويجب أن يكون التواصل جـزءاً ثابتاً مع التأكيد على ما يجب وما لا يجب فعله فيما يتعلق بالإسـتراتيجية والمخاطر والنزعـة للمخاطـرة، وعلى أهمية الموازنة بين المخاطرة والمكافـأة. وفي حالة التقاعس عن تحقيق ذلك سـوف يظهر خطر ملح متمثـل في إمكانية عودة صناع القرار والموظفين كافة للسـلوكيات غير الملائمة. فعلى الرغم من السماع المتكرر لشعار «تواصل، تواصل، تواصل»؛ فإن العمل على تنفيذه أقل فعلياً من سماعه.

وخـلال تطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر وبعد أن يتـم وضعه موضع التنفيذ، نحن نعتقد أن أي برنامج تواصل فعال يجب أن يستند إلى العناصر الخمسة التالية:

١- الوضوح.

٢- المصداقية.

٣- الإيجاز.

٤- السياق.

٥- المواءمة.

الوضوح:

يعد الوضوحُ مسـألةً مهمة في سياق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر وذلك لأنه قد يحدث خلط - بسهولة - عند التواصل.

يتعين علينا عندما نقوم بالتواصل أن نوازن التحديات المحيطة بإيصال أي رسالة مصممة بحيث تكثف التركيز حول أهداف المنظمة ومراميها وفي نفس الوقت تشـجع كل الموظفين

على تحــدي الفرضيات التي وُضعت خلال تحديد/ اختيــار الأهداف المذكورة. ومن المهم للغايــة امتلاك «عقل متفتح» بالإضافــة إلى المراعاة الدائمة للمخاطر ســواءً التهديدات أو الفرص المحيطة بتلك الأهداف. وهناك أيضاً التحدي المتمثل في إعداد رؤية إيجابية وملهمة ومشتملة على مجموعة واضحة من الأهداف المحفزة، مع الحرص أيضاً على مناقشة النتائج المترتبة على تحقق المخاطر والتي غالباً ما تكون سلبية.

ويشدد أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر على ضرورة «العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطــرة» وكذا ضرورة إضفاء الوضوح على النزعة للمخاطــرة: من المهم أن يتم إيصال تلك الحدود بشكل فعال. ويعد إيصال الأهداف والفرص الإستراتيجية التي لن يتم السعي إليها أو إدارتها وكذا الإعلان عن أسباب ذلك مهماً بنفس مقدار أهمية إيصال الأهداف التي تدخل «ضمن نطاق النزعة للمخاطرة».

ويعد تقرير جامعة نوتينجهام Nottingham University - الذي يحمل عنوان: «بحث في تعريــف مفهوم النزعة للمخاطــرة وتطبيقهــا» Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite - أحد التقارير البحثية العديدة التي أعدت في الآونة الأخيرة وتضمنت تشــديداً على أهميــة التواصل الفعال للنزعة للمخاطرة. ويوضح تقرير جامعة نوتينجهام أنه ليس من المنطقي تحمل نفقات تحديد نزعة المنظمة للمخاطــرة، إذا مــا لم يتم بعد ذلك إيصــال ذلك لكافة صناع القرار حتى يســتطيعوا تبين «القواعد» التي يتعين عليهم العمل في نطاقها. ووفقاً للمؤلِفَين فإن بعض الدروس الأساسية فيما يتعلق بالتواصل تتضمن ما يلي (لاحظ أن الوضوح يتصدر القائمة):

- ينبغي على المنظمة أن تقوم بإيصال مقدار نزعتها للمخاطر بوضوح.
- ينبغي على المنظمة أن تعبر عن نزعتها للمخاطرة باستخدام المفاهيم التي يمكن لكل من مجلس الإدارة والإدارة فهمها.
- ينبغي على المنظمة أن تعد بياناً رسمياً للنزعة للمخاطرة.[١٣]

وينبغي أن يتداخل ترسيخ رسالة أسلوب إطار إدارة الأداء الأساسية على أساس المخاطر، والتــي مفادها العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة، مع كافة العناصر الخمســة للتواصل. ولقــد ذكــرت شركة كيــه. بي. إم. جــي. KPMG في تقريرها تحت عنــوان فهم النزعة للمخاطرة وتطويرها Understanding and Articulating Risk Appetite ما يلي:

يؤكـد بحثنا أن التواصل الفعال للنزعة للمخاطرة يشـحذ جهـود إدارة المخاطر الكلية. ومن شـأن التواصل الداخلي للنزعة للمخاطرة أن يزود الشركة بتوجيهات واضحة بخصوص مقدار ونوع المخاطرة التي يجوز للشركة قبولها وإدارتها، وكذا بخصوص المخاطر التي ينبغي عليهـا تفاديها. وهو أيضاً عامل يسـهل تشـكيل ثقافة مخاطرة تحظـى بمزيد من التقدير وتَعكس - في إطارها - القراراتُ المتخذة بشأن خوض المخاطر القدرةَ على إدارة تلك المخاطر.

وقـد أشـار التقرير أيضـاً إلى أهمية التواصـل الخارجي للنزعة للمخاطـرة؛ من حيث مسـاعدته في تشكيل التوقعات الواقعية للمسـتثمرين وغيرهم من المساهمين الخارجيين، ومن حيث تعزيز الشفافية والمسؤولية.(١٤)

وربما لا يتم التطرق إلى أهمية التواصل للنزعة للمخاطرة للمستثمرين الخارجيين بالقدر الواجـب (انظر أيضاً الإطار رقم ١٠-٢). ورغم كل ذلك، فإن أحد أسـباب الأزمة الائتمانية التي لا تتم مناقشـتها في أغلب الأحيان هو أن المسـتثمرين أصبحوا أكـثر تطلباً لكثير من العوائد من قطاع بدا أنه ينضح بفرص لتحقيق عوائد كبيرة. ونتيجة لأن بعض البنوك بدأت تنصاع لمتطلبات المستثمرين فقد شعرت أغلبية البنوك الأخرى أنها لم يعد لديها الكثير من الخيارات سوى الاستعداد لذلك الانصياع.

الإطار رقم (١٠-٢)

دور التواصل الداخلي والخارجي، طبقاً للأيزو ٣١٠٠٠

يعد معيـار الأيـزو ٣١٠٠٠ (إدارة المخاطر، المبـادئ والتوجيهـات :Risk Management Principles and Guidelines) أحد العناصر المهمة المؤثرة في أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، فالأيزو ٣١٠٠٠ يشرح أهمية التواصل الداخلي والخارجي بالنسبة لتطبيق إدارة المخاطر.

إنشاء آليات التواصل الداخلي ورفع التقارير إلى الجهات الداخلية:

يجب على المنظمة أن تنشـئ آليـات للتواصل الداخلي وتقدم التقاريـر للجهات الداخلية حتى تدعم وتشجع تحمل مسؤولية المخاطر وملكيتها. ويجب أن تضمن هذه الآليات ما يلي:

- إيصال العناصر الأساسية لإطار إدارة المخاطر وأي تعديلات لاحقة بشكل ملائم.
- تقديم تقارير ملائمة عن الإطار وفعاليته ونتائجه إلى الجهات الداخلية.
- توفـر المعلومات ذات الصلة المسـتقاة من تطبيق إدارة المخاطر على المسـتويات الملائمة وفي الأوقات المناسبة.

- إجراء عمليات تشاور مع المساهمين الداخليين.

ويجـــب أن تتضمن هذه الآليات - إذا مـــا كان ذلك ملائماً - عمليات لتجميع معلومات عن المخاطر من مصادر متنوعة، وقد يكون من الضروري مراعاة تلك الآليات لحساسية المعلومات.

إنشاء آليات للتواصل الخارجي وتقديم التقارير إلى الجهات الخارجية:

ينبغي على المنظمة أن تضع خطة بشـــأن كيفية تواصلها مع المســـاهمين الخارجيين ومن ثم تقوم بتنفيذها. ويجب أن يتضمن ذلك:

- إشراك المساهمين الخارجيين الملائمين وضمان التبادل الفعال للمعلومات.
- تقديم التقارير للجهات الخارجية امتثالاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية ومتطلبات الحوكمة.
- تقديم تغذية مرتجعة وتقارير بشأن التواصل والمشورة.
- استخدام التواصل في بناء الثقة داخل المنظمة.
- التواصل مع المساهمين في حالة وقوع أي أزمة أو حالة طارئة.

ويجـــب أن تتضمن هذه الآليات - إذا مـــا كان ذلك ملائماً - عمليات لتجميع معلومات عن المخاطر من مصادر متنوعة وقد يكون من الضروري مراعاة تلك الآليات لحساسية المعلومات.

التواصل والمشورة:

يجب أن يجري التواصل والمشـــورة مع المساهمين الخارجيين والداخليين خلال كافة مراحل عملية إدارة المخاطر.

وبنـــاءً على ما ســـبق، ينبغي وضع خطط للتواصل والمشـــورة في مرحلـــة مبكرة. ويجب أن تتصـــدى هذه الخطـــط للقضايا المتعلقة بالمخاطر نفســـها وبأســـبابها وعواقبهـــا (إذا ما كانت معروفـــة) والإجـــراءات المتخذة للتعامل معهـــا. ويجب أن يجري التواصل والمشـــورة على نحو خارجي وداخلي بشـــكل فعال لضمان فهم الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وكذا فهم المســـاهمين للأساس الذي تستند إليه القرارات المتخذة وللأسباب الكامنة وراء ضرورة اتخاذ إجراءات معينة.

وقد يكون منهج الفريق الاستشاري كالتالي:

- المساعدة في تشكيل السياق بشكل ملائم.
- ضمان فهم مصالح المساهمين ومراعاتها.
- المساعدة في ضمان تحديد المخاطر بشكل ملائم.

- الجمع بين مجالات الخبرة المختلفة لتحليل المخاطر.
- ضمان مراعاة وجهات النظر المختلفة بشكل ملائم عند تحديد معايير المخاطر وتقييمها.
- تأمين التأييد والدعم لأي خطة معالجة.
- تعزيز الإدارة الملائمة للتغيير خلال عملية إدارة المخاطر.
- وضع خطة ملائمة للتواصل والمشورة الخارجيين والداخليين.

إن التواصل والتشاور مع المساهمين يعدان من المسائل المهمة نظراً لأن المساهمين يصدرون أحكامهم بشأن المخاطر استناداً إلى تصوراتهم عن المخاطر. وقد تختلف هذه التصورات بسبب الاختلافات بين المساهمين في القيم والاحتياجات والافتراضات والمفاهيم وبواعث القلق. وحيث إن وجهات نظرهم يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ على القرارات المتخذة فإنه ينبغي التعرف على تصورات المساهمين وتسجيلها، وأخذها في الاعتبار خلال عملية صنع القرار.

ويجب أن يسهل كل من التواصل والمشورة تبادل معلومات صحيحة وذات صلة ودقيقة وقابلة للفهم وذلك مع مراعاة جوانب السرية والسلامة الشخصية.

من إدارة المخاطر: المبادئ والتوجيهات Risk Management: Principles and Guidlines الأيزو ٣١٠٠٠ – ٢٠٠٦، والأيزو ٢٠٠٩.[١٥]

المصداقية:

لا تكفي مصداقية التواصل فحسب حتى تتسم بالفاعلية؛ بل ينبغي أيضاً أن يكون الأشخاص والفرق الإدارية الذين يقومون بالتواصل مع الموظفين يتسمون بالمصداقية بنفس القدر. وقد استحدثت شركة سين ديلاني Senn-Delaney - الكائن مقرها الرئيسي بالولايات المتحدة والمتخصصة في تقديم استشارات بخصوص القيادة - مصطلح "ظل القائد" لكي تصف الكيفية التي يشكِّل بها الفريقُ التنفيذي الثقافةَ التي تحدد بدورها ممارسات العمل واتجاهاته المتوقعة. وتوضيحاً للمسألة، يمكن القول إن المرؤوسين سوف يتصرفون على نحو يعكس سلوكيات قادتهم. وعلى سبيل المثال، إذا ما كان المدير (على أي مستوى) واعياً بالمخاطر فإن مرؤوسه سيكون على الأرجح ذا اتجاه مماثل. وعلى العكس من ذلك، إذا ما وُجد أن المدير يثني على "نجوم الأداء" الذين يخوضون مخاطر كبيرة ويكافئهم؛ فالأرجح أن المرؤوس سوف يتصرف بناءً على ذلك.[١٦]

وفي سـياق تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر غالباً ما يؤدي تكرر السماح لوحـدات الأعمال والأفـراد بالعمل خارج نطـاق النزعة للمخاطـرة إلى تقويض مصداقية التواصل. فعلى سـبيل المثال، يتم السـماح لأحد نجوم البيع في بنك من البنوك الاستثمارية بالعمل خارج نطاق النزعة للمخاطرة لأن نجاحه على مدار السنوات أدى إلى اعتقاد إدارته بأن «رهاناته تتحقق دوماً». وهذا النمط من السلوك يناقض فاعلية التواصل بشأن ضرورة العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة.

الإيجاز:

إن الدمج بين الإدارة الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر بهدف الحث على تنفيذ الإستراتيجية بشـكل أفضل يعد أحد التحديات البارزة التـي تواجهها أي منظمة. وما جعل هذا الدمج أكثر صعوبة هو عدم التواصل مع أفراد المنظمة بشـكل ملائم بالإضافة إلى الكم الهائل من التواصل غير الفعال مع الموظفين على نحو يومي.

وبناءً على ما سبق، من المهم أن يكون التواصل موجزاً بشأن تطبيق وتنفيذ أسلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر. وعند التواصل يجـب أن يكون المحتوى مكوناً من معلومة، أو شرحاً لإجراء ما، ويجب أن يكون الغرض واضحاً وأن يكون سـهلاً بالنسـبة للأشخاص الذين يتلقون الرسالة لاتخاذ الإجراء الملائم.

السياق:

ينبغـي أن يتم تحسـين مختلف مسـتويات التواصل مع مراعاة سـياق وبيئة المنظمة الحاليـة. فـإذا ما بدا أن التواصل مع الموظفين متعارض مـع فهمهم للوضع – والأمر ذاته ينطبق على ما يتم إيصاله وهو خارج السياق وغير قابل للتصديق - فإن ذلك سيكون أحد أسرع الطـرق لتدمير مصداقية أي منهـج، مثل إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، وفقدانه للدعم. وتتجلى هذه المسـألة بشكل خاص إذا ما كانت المنظمة تواجه تحديات اقتصادية مثل فقدان الوظائف.

وغالباً ما ينصب تركيز خطة التواصل في بداية تطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر على تشـكيل فهم لوضع المنظمة الحالي ولضرورة التغيير. وبمجرد أن يتم التطبيق

فســوف يتحول التركيز إلى تعزيز الحاجة إلى اســتخدام النهج وإلقــاء الضوء على نجاحاته وعلى الفوائد التي يمكن أن يجلبها.

التوافق:

يؤدي التواصل المشوب بعدم التوافق إلى تقويض مبادرة إدارة الأداء على أساس المخاطر، ومن ثم فإنه يجب أن يتســم إيصال الإســتراتيجية والمخاطر بالتــواؤم في المنظمة من أجل ضــمان انخراط الموظفين والمســاهمين الآخرين في المشروع الذي هو قيــد التنفيذ. وبينما سيكون من الضروري إجراء تغييرات مع مرور الوقت؛ فإن التواصل ينبغي أن يكون واضحاً ويجــب أن يــدار حتى لا يُفقد الدعــم، ولا يصاب الناس بخيبة أمل فيــما يتعلق بمهامهم المرتبطة بتحقيق أهداف الشركة وإدارة المخاطر.

ولقد كان التواصل الفعال ولا يزال عاملاً أساســياً لتشــكيل الثقافة الواعية بالمخاطر في دارسة الحالة التي عرضناها بخصوص إتش. إم. إل. وتقول ويذرهيل في هذا الصدد: «إن المســألة برمتها تتعلق بمناقشة الأمر مع الناس» وأضافت قائلة: «لقد قضينا وقتاً طويلاً في ورش العمل وغيرها من اللقاءات لشرح المخاطر وعلاقتها بالإســتراتيجية وأســباب أهميتها بالنســبة للمنظمة. والمسألة تتعلق بشكل أســاسي بالتأكد من أن كل شخص يشارك نفس الفهم ومن أنه لا يقف عند مفاهيم مختلفة. إن المســألة مجرد مشاركة وحديث». وبناءً على ما سبق فإن المواءمة تعد إحدى كلمات السر.

الخلاصة:

لقد تطرق هذا الفصل إلى أهمية تشكيل ثقافة مركزة على الإستراتيجية وتتسم بالوعي بالمخاطر وإلى أهمية التواصل بشــكل سليم. وبالإضافة إلى ذلك، لقد شددنا على أن مجالي الثقافــة والتواصل اللذين يطلق عليهما «المجالان الأكــثر مرونة» يقدمان مصادر يمكن لها حمايــة التطور أكثر من أي من المجالات الأخرى. ومما يعبر عن هذه المســألة عدد المرات التــي ســمعنا فيها كبار المديرين يقولون إنهم يتمنون لو أنهــم قد قضوا المزيد من الوقت في الاهتــمام بالثقافــة والتواصل وأنهم اســتهانوا بأهميتهما في بدايــات كل برامج التغيير. ومــن المقولات المفضلة للمدير التنفيذي في إتــش. إم. إل. قوله «متى تلاقت الثقافة مع

الإســتراتيجية فإن الثقافة تربح دائماً» وهي طريقة أخــرى للقول بأن «الثقافة هي العامل الأساسي الذي يتسبب في فشل الإستراتيجية».

ويمكن أن تتأثر الثقافة والتواصل بشــكل كبير بالاستخدام الملائم للتكنولوجيا وهو الأمر الذي سنتناوله في الفصل القادم.



الفصل الحادي عشر
الدور التمكيني للتكنولوجيا

إننـــا واضحون للغاية بخصوص دور التكنولوجيا في إطار أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطــر، ولقد أوجزنا هذه الفكــرة في كلمتين هما «عنصر التمكين» وهو عنصر يمكّن المنظمة وأفرادهــا من تحقيق أهــداف المنظمة وتنفيذ إســتراتيجيتها مع العمل ضمــن نطاق النزعة للمخاطرة.

التغيير ودور التكنولوجيا:

لقــد أشرنا في الفصل الســابق إلى أن المنظمات حين تقــوم بتطبيق إطار ومنهجية إدارة الأداء على أســاس المخاطر فإنها تكون أساســاً بصدد طرح برنامج كبير للتغيير (الشكل رقم ١١-١). ولقد أشرنا أيضاً إلى أن أكبر المعوقات أمام تنفيذ مخطط التغيير وتحقيق الأهداف بنجاح هي معوقات ثقافية. وإذا ما فشلت المنظمات في ضبط الجانب الثقافي (أو الجانب المتعلق بالأشخاص) فإنه لن يترتب على أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر سوى القليل من الفوائد، أو سوف يفشل في نهاية المطاف، وهذا الأمر ينطبق على كافة جهود التغيير.

وإذا ما اســتوعبت تلك الحقيقة الأساســية بخصوص إدارة التغيير، سيتسنى للمنظمات التي تطبق أي برنامج للتغيير - مثل إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر - أن تســتخدم الدعامات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير، مثل ضمان ملاءمة هيكل المنظمة للإســتراتيجية. وهناك دعامة أخرى تلزم المنظمة، ألا وهي البنية التحتية التكنولوجية الملائمة للغرض والتي سوف نركز عليها في هذا الفصل.

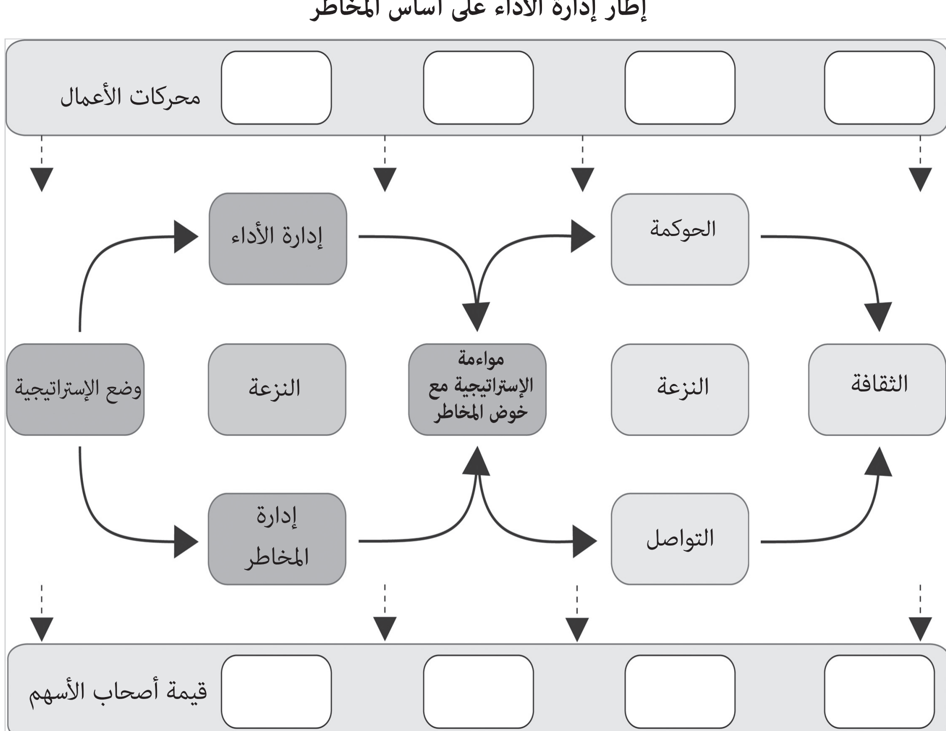
ضبط الجانب التكنولوجي:

إن التكنولوجيا يمكن أن تؤدي إلى نجاح أي برنامج للتغيير أو إلى تدميره. وعلى الرغم من أن التكنولوجيا ليســت معوقاً محتملاً كالثقافة إلا أنها يمكن أن تقوم بإيقاف التطور. وإذا ما استُوعبت التكنولوجيا واستُخدمت بشكل ملائم فإنها سوف تمكن من إيصال المعلومات

الصحيحة إلى الأشــخاص المناســبين في الوقت المناســب، ومن ثم تمكن من إجراء مناقشات ملائمة ومركزة حول الأداء ســواءً على مســتوى الإدارة العليا أو على المستويات الدنيا. كما تدعم التكنولوجيا أيضاً العمل التعاوني إلى حد كبير، وهو أمر سوف تشكل المهارة فيه ميزة تنافســية في «أوقات الاضطرابات المستمرة» التي يتسم بها العمل المعولم في القرن الحادي والعشرين. وهناك أمر آخر لا يجوز الاســتهانة به ألا وهو أن التكنولوجيا يمكن أن تســاعد في التحفيز على اتباع السلوكيات الصحيحة ومن ثم فإنها تعزز غرس الثقافة الصحيحة – أي أنهــا أحد العوامل المهمة لغرس الثقافة المركزة على الإســتراتيجية والواعية بالمخاطر والتي تعد بدورها ضرورية لإنجاح أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

الشكل رقم ١١-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



التقاعس عن ضبط الجانب التكنولوجي:

إذا ما لم تُستوعب التكنولوجيا وتُستخدم بشكل ملائم فإنها غالباً ما ستصبح عائقاً أمام التغيير. وهي بالفعل تصبح في كثير من الأحيان غاية في حد ذاتها، أي يتم تعريف جهود التغيير بأنها إجراء لتطبيق التكنولوجيا. والتوجه السائد هو أنك إذا ما طبقت التكنولوجيا فسيسير كل شيء آخر على ما يرام وذلك يعد مفهوماً خطيراً كما أنه خاطئ. وما يحدث عادة هو إجراء عملية ملتوية لتقديم حل باهظ التكلفة لمخطط تنفيذ التغيير، بحيث لا يقدم سوى دعم جزئي في أحسن الأحوال للشركة (وفي أسوأ الحالات لا يقدم أي دعم من أي نوع) بل ويحث في كثير من الأحيان على اتباع سلوكيات خاطئة. وحتى في هذه الحالات، غالباً ما يستحسن مشروع التغيير ويعد ناجحاً (إذا ما نظر إليه بصفته برنامجاً تكنولوجياً) فقط لأنه يدعم تكنولوجيا جيدة وجديدة وبراقة! ومن ناحية أخرى، فإن الدلائل النابعة من الصناعة تشير إلى حقيقة مختلفة تماماً. فوفقاً للتقرير الذي أعدته شركة غارتنر جروب The Gartner Group عام ٢٠١١ (وهي شركة بحوث تكنولوجيا المعلومات الرائدة على مستوى العالم) وُجد أن ٢٨٪ من مشاريع تكنولوجيا المعلومات الكبرى كافة قد فشلت (أكثر من ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار) وكذلك فشل ٢٥٪ من المشاريع متوسطة الحجم (أكثر من ٣٥٠,٠٠٠ دولار) و٢٠٪ من المشاريع الصغيرة (أقل من ٣٥٠,٠٠٠ دولار) وكان أهم الأسباب وراء ذلك ما يلي:

- مشكلات وظيفية.
- التأخر الشديد.
- مشكلات تتعلق بالجودة.
- انحراف التكاليف الشديد.
- الإلغاء بعد التدشين.
- الرفض أو عدم التطبيق لأسباب أخرى.

ولقد فشلت نصف المشاريع تقريباً لأنها لم تقم باللازم (الوظيفة) أو قامت به في وقت متأخر جداً بحيث لم يعد له قيمة كبيرة. ويشير بحث غارتنر (حيث لا يبعد كثيراً عن هذه المسألة فيما أورده من إحصائيات تُدين معدلات فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات) إلى

درس أساسي ينبغي أن يستفيد منه أي برنامج كبير يهدف إلى إجراء تحولات في الشركة (سواءً من الناحية الإستراتيجية أو التنفيذية) ومفاد هذا الدرس أن الشركة هي التي ينبغي أن تقود التغيير، وليست إدارة تكنولوجيا المعلومات، فعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات لها دور مهم في المسألة إلا أنها يجب أن تكون مجرد عنصر داعم وليس قائداً أو منسقاً.[1]

التكنولوجيا - عنصر التمكين لإطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر:

إننا واضحون للغاية بشأن دور التكنولوجيا في إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، ولقد أوجزنا هذه الفكرة في كلمتين ألا وهما «عنصر التمكين» وهو عنصر يمكّن المنظمة وأفرادَها من تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها مع العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة. وتعد التكنولوجيا عنصراً يمكن أي جهود رامية لتحسين الأداء أو أي جهود للتغيير، بل وينبغي أن تكون التكنولوجيا دوماً هكذا.

ما يعد خارج إمكانيات التكنولوجيا:

على الرغم من أن التكنولوجيا يمكن أن تحقق العديد من الفوائد العظيمة عند بناء إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر وتطبيق المنهجية؛ إلا أن هناك الكثير من الأمور التي لا تستطيع التكنولوجيا أن تحققها إذا ما استُخدمت وحدها (برغم الجهود الممتازة التي يبذلها بعض مندوبي مبيعات تكنولوجيا المعلومات لإقناع الشركات المستخدِمة بخلاف ذلك!)، ومن الأمثلة على ذلك أن التكنولوجيا لا يمكنها أن تزيل حاجة الإدارة العليا إلى المناقشة العميقة والمركزة أو أن تضاعفها، حيث تعد هذه المناقشة لازمة لتقرير أهداف المنظمة الإستراتيجية، ورسم حدود النزعة للمخاطرة وتحديد خريطة الإستراتيجية، وتحديد المخاطر الرئيسية إلخ. وبعبارة أخرى، لا تستطيع التكنولوجيا أن تنشئ للمنظمة إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر؛ فتلك مهمة يختص بها فريق الإدارة العليا وحده وتحتاج إلى عمل فكري وليس إلى تطبيق تكنولوجي.

التكنولوجيا ليست إحدى مجالات إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر:

لكي نؤكد على الرسالة التي مفادها أن دور التكنولوجيا - ضمن أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - يعد دوراً تمكينياً فإننا لم نقم بتضمينها كأحد مجالات الإطار. ونحن نرى التكنولوجيا كعنصر يوفر هيكلاً وأساساً للمعلومات والمعرفة المهمة، والتي بدورها تتيح للمجالات السبعة لإدارة الأداء على أساس المخاطر أن تعمل معاً على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وعلى ضمان عمل المنظمة ضمن نطاق نزعتها للمخاطرة، فنحن لا نرى التكنولوجيا كغاية في حد ذاتها.

الحلول المتكاملة للإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر:

إنه على الرغم من وجود عدد من أدوات التكنولوجيا الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية أو لتطبيقات إدارة المخاطر إلا أننا لاحظنا أنه يندر تقديم الحلول للدمج بين الإستراتيجية والمخاطر عمداً (بدلاً من تقديم أحد مكونات المخاطر - على سبيل المثال - كجزء إضافي أصغر لحلٍ ما من حلول الإستراتيجية، وهو الأمر الذي أصبح نوعاً من العادات الشائعة). وعلى الرغم من أن المنظمات يجب أن تتروى في تحديد الحلول الملائمة لاحتياجاتها الخاصة حتى تقدم الدعم التمكيني الملائم إلا أننا نقدم هنا حلين من حلول التكنولوجيا تم تقديمهما بغرض دعم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

١- ستراتكس بوينت StratexPoint الذي قدمته شركة ستراتكس سيستمز StratexSystems (أحد تطبيقات شير بوينت SharePoint التي يتم استخدامها في مبنى المنظمة وهو متوفر أيضاً عن طريق كلاود Cloud).

٢- استديو الإستراتيجية والمخاطر Strategy and Risk Studio الذي قدمته شركة مانيغت (على جهاز آي باد iPad).

ستراتكس بوينت وستراتكس لايف StratexLive:

كنظرة عامة سريعة، يعد ستراتكس بوينت أحد حلول إدارة الأداء على أساس المخاطر

المُشــغلة من خلال تطبيق شير بوينت الخاص بمايكروسوفت. وحسبما هو مشار إليه فيما ســبق، فإن القليل جداً من المنظمات يســتطيع تكوين رؤية واحــدة للمعلومات المتعلقة بــالأداء وبــإدارة المخاطر. وبدلاً من ذلــك تميل المنظمات لاســتخدام الأدوات التي تعمل بشــكل منعزل، ونادراً ما تتواصل مع بعضها، كما أنها تقدم معلومات متضاربة وتساهم في صنع القرارات الســيئة. ومن الرسائل الأساسية لهذا الكتاب هو أن الأداء والمخاطر يشكلان أساساً وجهين مختلفين لنفس العملة؛ ومن ثم ينبغي إدارتهما كعملية متكاملة وبحل واحد متكامل. ومن شــأن ستراتكس سيستمز أن تقدم ذلك الحل. وإضافة إلى ما سبق، صُممت حلول ســتراتكس سيســتمز - التي تضــع المنهجية في قلب منطق مجالهــا - على نحو يتيح تعميم المنهجية وغرسها حسبما هو مبين في الشكل رقم (١١-٢).

الشكل رقم ١١-٢

لقطة شاشة من حل ستراتكس سيستمز

استديو الإستراتيجية والمخاطر:

لقد صُمم تطبيق iPad - المعروف باســم استديو الإستراتيجية والمخاطر - الذي ابتكرته شركــة مانيغت خصيصــاً ليكون تطبيقاً لـ "تصميم" إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر، حتى يتم استخدامه في تصميم إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر بالمرحلة الأولى من أي استخدام لإدارة الأداء على أساس المخاطر.

ويعــد تطبيق اســتديو الإســتراتيجية والمخاطر مثاليــاً للاســتخدام في ورش العمل وفي الاجتماعات التي تجري بين اثنين من أجل الآتي:

١- تقديم الإرشادات والتوجيهات فيما يتعلق بتحديد إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

٢- تحديد إطار إستراتيجية المنظمة ونزعتها للمخاطر وإدارتها لها.

٣- التمكــين من العمــل بسرعة على وضع نموذج أولي لإطار الإدارة الإســتراتيجية والمخاطر وعلى مراجعة هذا الإطار.

ويســتطيع تطبيق استديو الإســتراتيجية والمخاطر أن يقلل الوقت المستغرق في تصميم إطار إستراتيجية المنظمة ومخاطرها. يستطيع أيضاً أن يخلق تجربة انخراط أكثر ثراءً؛ حيث يكون بمقدور الأشــخاص المعنيين بالعملية أن يشاركوا في إطار الإستراتيجية والمخاطر بشكل شخصي للغاية (تطبيق iPad)، بينما يجدون - أيضاً - التوجيهات و"أفضل الممارسات" ذات الصلة بالإستراتيجية والمخاطر جزءاً لا يتجزأ من هذا التطبيق.

التكنولوجيا وتقديم مسوغات التغيير:

تمكن هذه الحلول التكنولوجية المنظمة من تصميم وتعميم وإدارة أي أسلوب متكامل للإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، مثل أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

ومــع ذلــك، فإن ما قــد يكــون مختلفــاً في النظــرة إلى دور التكنولوجيا عنــد تطبيق أســلوب إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطر - عن النظرة الموجودة بشــكل عــام في أي حالة أخــرى - هــو أننــا لا ننظر إلى التكنولوجيــا فقط باعتبارهــا تتعلق بالجانــب الفني لدعم تنفيذ التصميم (مع عدم الاســتهانة بأهمية الأخير)، ولكن أيضاً كعنصر يلعب دوراً مهماً في غرس السلوكيات الصحيحة (انظر مايلي) وفي إعطاء مسوغات التغيير حسبما سنشرحه الآن.

عندما تطبق أية منظمة أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر فإنها تطمح بالفعل إلى إجراء تغيير كبير على الأعمال والثقافة حول أطر وعمليات الإدارة وصنع القرار لديها. وليس هناك شك في أن كثيراً من المنظمات - إن لم يكن معظمها - يجد إجراء التغيير عملية صعبة للغاية. ومن ضمن الأسباب التي تجعل من التغيير عملية صعبة (على سبيل المثال لا الحصر) أن الناس لا يحبون التغيير بشكل عام وغالباً ما يجدون صعوبة في رؤية الأسباب الكامنة وراء ضرورة التغيير، ومن ثم فإنهم يستبيحون مقاومتهم الصريحة أو الضمنية وهم غالباً إما غير قادرين على رؤية المشكلة أو - إذا ما كانوا قادرين على رؤيتها - لا يستطيعون رؤية الكيفية التي ستُعالَج بها المشكلة من خلال الحل المقترح أو الكيفية التي سيُطبَق بها الحلُ المقترح. ويؤدي عدم التأكد من الحاجة إلى التغيير، وكيفية التغيير، وما تعمل المنظمة على تغييره إلى مقاومة هائلة ينتج عنها فقدان «صناع التغيير» قوتهم أمام «نابذي التغيير». وبالتالي، فإنه من المهم للغاية أن يتم تشكيل قوة دافعة وإحساس بالحاجة الملحة في مرحلة مبكرة من عملية التغيير.

وحتى يتسنى بدء عملية التغيير، من خلال أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر، ينبغي على المنظمات أن تركز على الآتي:

١- الإظهار الواضح لضرورة التغيير.

٢- إيصال رؤية واضحة بشأن المستقبل.

٣- إعداد خريطة طريق تبين الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تنجح في تحقيق رؤيتها المحددة.

٤- خلق إحساس بالضرورة الملحة حتى يتسنى تحقيق التغيير.

وعلى الرغم من وجود العديد من الجوانب غير التكنولوجية المساعدة على بدء عملية التغيير إلا أن تطبيق التكنولوجيا الصحيحة يمكن أن يلعب دوراً تمكينياً مهماً.

ومن شأن تكنولوجيا مانيغت وستراتكس سيستمز أنها تقدم مجموعة من الإمكانيات التي تمكّن المنظمة من التحديد السريع للثغرات الموجودة في أطر الإستراتيجية والمخاطر التي تعتمدها حالياً، ومن ثم تساعد في تشكيل فهم واضح لضرورة التغيير، بل وللأسباب الكامنة وراء ضرورة الدمج بين الإستراتيجية والمخاطر، وهو أمر شديد الأهمية من أجل الحصول على صورة أكمل للأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.

وعــلى الرغم من أن كلاً من هذين الحلين مختلف من حيث الهيكل وعرض القيمة؛ إلا أن كليهما يشتملان على أدوات عرض مرئي فعالة (لوحات قياس الأداء السبع التي سنتناولها فيــما يــلي والتي تم شرحها بشــكل واف في الإطار رقم ٢-١ بالفصل الثــاني) يمكن تحميلها سريعاً بالبيانات لتحديد نقاط الضعف الموجودة في أية أطر حالية. وكلا الحلين لديهما أيضاً إمكانيات قوية من شــأنها تعزيز المشــاركة فهي تمكن من إعلان نقاط الضعف باســتمرار، ومن مشاركة الأطراف المتعددة داخل المنظمة في معالجتها؛ يمكنها أيضاً أن ترقى إلى "رسم صورة" لما ستبدو عليه المنظمة في المستقبل، ومن ثم فإنها تساعد في تشكيل رؤية يستطيع المديرون والموظفون أن "يؤمنوا بها في أعماقهم". وتتســم ثلاثٌ من لوحات قياس الأداء – ألا وهي خريطة الإســتراتيجية وخريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة – بفاعلية خاصة لهذا الغرض.

وتقدم هذه الحلول التكنولوجية أيضاً - بما تحويه من إمكانيات تتيح تسجيل الإجراءات والمبــادرات - مخططاً واضحــاً للخطوات التي يتعين على المنظمــة اتخاذها لتنفيذ برنامج التغيير الخاص بها، وكذلك لتواجه المخاطر التي تهدد نجاح تنفيذ عملية التغيير.

وعــلى الرغــم من أن معظم الناس لا يحبون التغيير إلا أنــه بمجرد أن يتم تحديد نقاط الضعف الحالية وإعطاء مسوغات عملية التغيير، وتكوين رؤية واضحة وإلزامية للمستقبل، مــع تحديد مجموعة واضحة من الخطوات القابلــة للتحقيق من أجل تحقيق الرؤية، فإن الناس يميلون إلى الاصطفاف خلف مبادرة التغيير، ويمكن القول ببساطة إنهم سيستطيعون رؤية المغزى!

ولقــد أثبتت خبرتنا التي تعد مثالاً قوياً على مشــاريع تطبيق إدارة الأداء على أســاس المخاطر أنه متى بدأ الناس في فهم ذلك النهج ورؤية أنواع المخرجات القائمة على التكنولوجيا - والتي تم إيجازها فيما سبق - فإن رد فعلهم بشكل عام سيكون على النحو الآتي: "آه، إن هذا نوع مما نقوم به الآن، ولكن الأمر فقط أن كل شيء مترابط ومتسق" أو "إن هذا الأمر منظم بشــكل جيد جداً ويســهل اتباعه". ويميل الناس أيضاً إلى المزيد من الانخراط عندما تصبح المرئيات المشــار إليها أعلاه متاحة بســهولة على أجهزة iPad الخاصة بهم (اســتديو الإستراتيجية والمخاطر) وعن طريق متصفح الويب (ستراتكس بوينت).

دعم جهود التغيير:

عندما تترسـخ الحاجة إلى التغيير ويتم إيصال رؤية واضحة للمسـتقبل وإعداد خارطة طريق للتغيير وإشـاعة إحسـاس بالضرورة الملحة للبدء في التغيير، فإن التحدي التالي الذي تواجهـه المنظمة يتمثل في كيفية جعل التغيير يتحقق فعليـاً. ومرة أخرى نقول إن هناك الكثير من المتطلبات غير التكنولوجية هنا للتغيير؛ وبالتالي فإن السـؤال الذي سوف نتناوله في هذا الفصل هو كيف تمكِّن التكنولوجيا من إحداث التغيير؟

ويمكن القول ببساطة إن التكنولوجيا في هذه المرحلة تمكِّن من إحداث التغيير من خلال تقديم «الأدوات» التي تمكن من الإعداد السريع لنموذج أولي لإطار الإستراتيجية والمخاطر، ومن خلال التمكين من المشاركة في تلك النماذج الأولية على نطاق المنظمة.

ومن شـأن حلول التكنولوجيـا أنها تمكّن مـن تحديد الهيكل التنظيمـي ومن تصوره بشـكل واف، وبمجـرد أن يتم تحديده والاتفـاق عليه بخصوص كل كيـان فإنه يمكّن من تحديـد الأهـداف والمخاطر والضوابط الرقابية على المسـتوى الإسـتراتيجي. ومع كل بند مـن هذه البنود الإسـتراتيجية يجب أن تكون هناك إمكانيـة لتحديد المؤشرات: مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للأهداف، ومؤشرات المخاطر الرئيسية بالنسبة للمخاطر، ومؤشرات الرقابة الرئيسية بالنسبة للنظم الرقابية.

تمكّـن الحلول من تحديد العمليات والمبادرات (التي تعرف أحياناً بالبرامج والمشـاريع) وذلك لتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أنشطة تنفيذية. وتماماً كما نسجل المخاطر والضوابط الرقابية على المسـتوى الإسـتراتيجي - والتي تكون مصاحبة لـكل هدف على حدة - ينبغي علينا أن نحدد المخاطر والضوابط الرقابية على المستوى التنفيذي لكل عملية ومبادرة.

وإضافة إلى ما سبق، يتحتم أن يمكّن حل التكنولوجيا من إجراء عمليات تقدير المخاطر والتقويم الذاتي للنظم الرقابية. ولكي يتسـنى دعم أي اتجاه للتحسـين - يتسم بالانضباط والاسـتمرارية داخل المنظمة - يجب أن تكون الإجراءات والمهام قابلة للتحديد ومصحوبة بأي من البنود الأساسية المشمولة بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

ولقـد تم تقديم الحلَّـين التكنولوجيين لتزويد التوجيهات بخصـوص البنود التي يتعين

تضمينها في إطار إدارة الأداء على أســاس المخاطر، ولدعم العلاقات المحددة داخل منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر.

ويتسم استخدام أي حل من حلول التكنولوجيا - مثل تلك الحلول التي قدمتها ستراتكس سيستمز، بما تحتويه من إمكانيات بخصوص المبادرات والإجراءات على مستوى المنظمة - بما له من أثر فعال يتمثل في التمكين من إدارة تطبيق إدارة الأداء على أساس المخاطر، وإدارة التغيير باســتخدام نفس التكنولوجيا التي سيتم اســتخدامها في التمكين للعملية، بمجرد أن تنتقل مبادرة إدارة الأداء على أساس المخاطر من مرحلة المشروع إلى إجراءات عمل معتادة.

التكنولوجيا والثقافة:

لقــد لاحظنا خــلال أبحاثنا أنه غالباً مــا يتم التغاضي عن القدرة على بث الســلوكيات الصحيحة وتشــكيلها والتشجيع عليها خلال عملية اختيار التكنولوجيا في المنظمة. وبالتالي، فإننا متأكدون من أن الاعتبارات المرتبطة بالثقافة هي اعتبارات أساسية بالنسبة للتكنولوجيا التمكينية لإطار إدارة الأداء على أســاس المخاطــر. وعندما يتم تطبيق منهجية إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطر يتحــول دور التكنولوجيا إلى دور آخر يركز عــلى التمكين من مزاولة عملية تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر بفاعلية وكفاءة. ويجب أن تُمكّن عمليات أسلوب إدارة الأداء عــلى أســاس المخاطر من خلال أحد حلول التكنولوجيا مثل ســتراتكس بوينت الذي يعمل على تحفيز العمل ويشــمل إمكانيات الإخطار والتذكير والتنبيه، بحيث تصبح هذه العمليات الإدارية جزءاً من هيكل العمليات بالمنظمة وجزءاً من «الطريقة التي نعمل بها الأشياء هنا» أي جزءاً من الثقافة.

غرس نموذج RACI:

لقد قامت كل من مانيغت وســتراتكس سيستمز بإجراء عملية أساسية بالنسبة لترسيخ الثقافة المركزة على الإستراتيجية والتي تتسم بالوعي بالمخاطر ألا وهي غرس نموذج RACI للحوكمة (المســؤولية – المساءلة – المشــورة – الإبلاغ) في حلولهما. ويعد ذلك محركاً قوياً للتغيير بشــكل عام والتغيير الثقافي بشكل خاص حيث إنه يمكن الأفراد من "رؤية" لوحات قيــاس الأداء أمــام "مرأى أعينهم" ويقدمون التقارير عنهــا. ويعد غرس نموذج RACI في

أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر وكذا تنفيذ العمليات وترسـيخ بعض السلوكيات الإدارية الأساسـية جزءاً مهماً من غرس التغيير. وتعد لوحات قياس الأداء - التي تقع أمام مـرأى أعين الموظفين ومن ثم تقديم التقاريـر عنها والتي يمكّن لها نموذج RACI - أدوات فعالة لغـرس التغيير والحفاظ على انخراط الإدارة في العملية، حيث إنها لا تزود الأفراد إلا بالمعلومات التي تعد شـديدة الأهمية بالنسـبة إليهم كأفراد، وهي مسألة لها أهميتها في عصر المعلومات الغزيرة.

المرئيات - دور لوحات قياس الأداء:

يعد استخدام أدوات العرض المرئي عاملاً أساسياً لتحقيق التغييرات المنشودة في العملية وفي الجانب الثقافي، وهي التغييرات المشـار إليها أعلاه، ولإحداث تغيير جذري في النقاشات الدائرة داخل المنظمة حول الإسـتراتيجية والمخاطر. وتتضمن تطبيقات كل من سـتراتكس سيستمز ومانيغت سبع لوحات قياس أداء رئيسية خاصة بإدارة الأداء على أساس المخاطر.

- خريطة الإستراتيجية.
- خريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة.
- مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة.
- بطاقة أداء الإستراتيجية.
- الخريطة الرقابية.
- بطاقة أداء المخاطر.
- بطاقة أداء الضوابط الرقابية.

وطبقـاً لما شرُح في الفصـل الثاني ثم عُرض بمزيـد من الاسـتفاضة في الفصول اللاحقة ذات الصلـة، تلعب لوحات قياس الأداء دوراً أساسـياً في تقديـم المعلومات الإدارية بصفة منتظمـة، وهي المعلومات التي تمكِّن من تنفيذ الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر ومتابعة كل منهما بفاعلية، وتمكِّن من تحديد الاستثناءات بسرعة ومن اتخاذ الإجراء التصحيحي.

وتقدم كل من خريطة الإستراتيجية وخريطة المخاطر ذات المنظورات الأربعة ومصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة خلاصة فعالة وتصوراً قوياً لفريق الإدارة العليا فيما يتعلق بكيفية

تقدم المنظمة نحو إســتراتيجيتها، وبما إذا كانت تعمل ضمن نطاق نزعتها للمخاطرة. كما أنها تمكّن من إجراء مناقشات مركزة حول الحلول اللازمة لتصحيح عيوب الأداء أو لاستغلال الفرص الناشئة.

وتقدم بطاقات أداء الإستراتيجية والمخاطر والضوابط الرقابية الداعمة مزيداً من التفصيل حــول كيفية إدارة المنظمة للأداء والمخاطر، وحول ما إذا كان ذلك يتم ضمن حدود النزعة للمخاطــرة التي حددها مجلــس الإدارة. وتعمل بطاقات الأداء إجــمالاً كموجهات يومية فعالة للمديرين والموظفين التنفيذيين ضمن إطار أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

ولقــد تم تصميم لوحات قياس الأداء الســبع لتمكّن من الإعــداد السريع لنموذج أولي لإطــار إدارة الأداء على أســاس المخاطر، ومــن ثم البدء في تنفيذه بينما هو ينشــأ ويتطور أثناء اســتخدام المنهجية. ويعني استخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى لوحات قياس الأداء أنه بــدلاً من إشراك المنظمة خلال "رحلة الإســتراتيجية والمخاطر" باســتخدام جداول البيانات أو شرائــح الباوربوينــت - المتغيرة وغير المرتبة والتي يتم تخصيصها لهذا الغرض (لقد قمنا بعــرض العيوب الخطيرة للاعتماد على جداول البيانات في الإطار رقم ١١-١) - فيســتخدم الأشخاص المعنيون بعملية التغيير حلولاً على مستوى المنظمة (وهي حلول موثوقة ويسهل الوصــول إليها ويراد بها أن تكون حلولاً جامعة على نطاق المنظمة بدلاً من أن تكون حلولاً على مســتوى الأقســام) أي نفس الحلول التي سيستخدمونها على أســاس النشاط المعتاد. ومرة أخرى نقول إن خبرتنا في تطبيق أســلوب إدارة الأداء على أســاس المخاطر قد أثبتت أنــه كلما حصــل أصحاب المناصب العليا على حلول التكنولوجيــا في أيديهم مبكراً، وشرعوا في العمــل على المعلومات المجمعة خلال تنفيذ برنامج التغيير في ورش العمل والاجتماعات الثنائية... إلخ، كلما تحسنت مستويات الانخراط في عملية التغيير ودعمها.

وعلى ســبيل المثال، لقد وجدت إحدى المنظمات التي اســتخدمت إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر - بواسطة ستراتكس بوينت - أنه كان ينبغي عليها تكرار جوانب كبــيرة من إدارتها للتغيير، ومن برنامجها التدريبي حول اســتخدام المنهجية بعد ١٨ شــهراً تقريباً لما يقارب ثلث أصحاب المناصب العليا بتلك المنظمات، وذلك لأن مســتوى الانخراط وجــودة البيانات كانا متدنيين بشــكل غير مقبول. والمثير للاهتــمام في هذا الأمر أنه ظهر في إحدى جلســات الدروس المســتفادة بالمنظمة أن ذلك الثلث كان كله تقريباً في "الموجة

الأولى" من استـخدام الإطار والتي تم استكمالها قبل اسـتخدام ستراتكس بوينت. وكانت نتيجـة التغذية المرتجعة من هـذه المجموعة - بعد الجولة الثانية للاسـتخدام – إيجابية، وكانت الرسـالة العامة هي: "نحن لدينا الآن الأدوات المناسبة وبإمكاننا أن نؤدي المهمة"، أي إدارة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر بشكل فعال.

الإطار رقم (١١-١)

موضوع جداول البيانات

إنـك عندمـا تفكر في كيفية دعم منهج المنظمة في تنفيذ الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر فإنه لا مفر تقريباً من أن يكون الخيار الأول المأخوذ في الاعتبار هو إنشـاء "حل" من حلول جداول البيانات عن طريق برنامج إكسـل. وهذه المسـألة مقبولة نظراً لانتشـار إكسـل في كل مكان تقريباً ولا سيما مرونته وانتشار استخدامه وقبوله في معظم المنظمات. ولاحظ أيضاً بيان منظم الخدمات المالية بهيئة الخدمات المالية FSA: حيث صرح: "تعد جداول البيانات جزءاً لا يتجزأ من عمل النظام المالي العالمي ووظيفته".[٢]

وبناء على ما سبق، يجوز القول إنه إذا كانت جداول البيانات جزءاً لا يتجزأ من عمل النظام المـالي العالمي ووظيفته، فلـماذا لا تجعلها جزءاً لا يتجزأ من عملية تنفيذ الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر في منظمتك؟ وبناء على خبرتنا، فإننا نوصي المنظمات بشـدة بأن تقاوم إغراءات الحلول القائمـة على جـداول البيانات وأن تعتمـد منهجاً أكثر هيكلة. وفيما يلي بيـان لبعض العيوب الرئيسية لاستخدام برنامج إكسل:

جداول البيانات لا تشجع على جعل الإدارة الإستراتيجية والمخاطر أحد الاهتمامات "الأولية":

إن الثقافـة - كما نؤكد باسـتمرار - يمكن أن تكون هي الأداة النهائية لتنفيذ الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر وأحد المبادئ الأساسية للثقافة المركزة على الإستراتيجية والواعية بالمخاطر حيث ينبغـي أن يتم تنفيذ الإسـتراتيجية وأن تدار المخاطر، لأن ذلـك يعد من أولى أولويات المنظمة. ونظراً لأن جداول البيانات هي نوع من تطبيقات سـطح المكتب التي يسـتفيد منها مستخدم واحد فإن استخدامها كتكنولوجيا تمكينية لعملية تنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر، لا يمكّن من نقل العملية بفاعلية إلى الإدارة العليا.

جداول البيانات شديدة الخطورة:

تحتـوي أغلبية جداول البيانات (أي أكثر من ٩٠٪ طبقاً لبعض التقديرات) على أخطاء بينما يحتوي ٥٠٪ من جداول البيانات المسـتخدمة فعلياً في الشركات الكبيرة على عيوب جوهرية.[٣] والأمر المثير للسخرية حقاً هو استعداد عدد كبير جداً من المنظمات لاستخدام هذه التكنولوجيا

شـــديدة الخطورة لدعم جهود تنفيذ إســـتراتيجياتها، بل إن المدهش هو أنهم مستعدون للقيام بذلك من أجل دعم عملياتهم المتعلقة بإدارة المخاطر!

النمو السريع للصناعات الصغيرة:

نظراً لأن جداول البيانات هي نوع من تطبيقات سطح المكتب التي يستفيد منها مستخدم واحد فإنها حين تُســتخدم في العمليات التي تتم عــلى نطاق المنظمة - مثل تلك اللازمة لتنفيذ الإســتراتيجية وإدارة المخاطــر - يترتب على ذلك دوماً قيام فريق مركــزي بإدارة نموذج اللوحة الجدوليــة "الرئيســية" وجمع المعلومات من كافــة قطاعات المنظمة، والتــي تصبح بعد ذلك مدخــلات يتم إدخالها (وغالبــاً ما تعاد كتابتها) في اللوحة الجدولية الرئيســية. وبمجرد أن يتم اســتكمال عملية جمع البيانات، تبدأ عملية التحليل وإعــداد التقارير والتي تتطلب مجدداً في أغلــب الأحيان تدخلاً يدوياً كبيراً. وكل هذا المجهود اليــدوي ينتج عنه صناعة صغيرة مزدهرة تصبح فيها الوظائف محمية لأنه لا يعرف كيفية عمل جداول البيانات ســوى عدد محدود من الأفــراد، كــما أن تركيز الفرق المركزية يتحول من تســيير العملية وتعزيز الثقافة والســلوكيات الصحيحة إلى إدارة نظام جداول البيانات وإتمام مهامه اليدوية.

النسخ المتعددة للحقيقة:

يصبح من الســهل جداً إنشاء نسخ متعددة "للحقيقة"، وذلك بسبب عدم إمكانية التحكم في جداول البيانات وفي نســخ جداول البيانات حيث إنها مســألة متأصلة فيها، وذلك من شــأنه هدم الثقة في العملية وفي المعلومات المعروضة، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى صناعة قرارات ســيئة وإلى الفشــل في تنفيذ الإســتراتيجية وإدارة المخاطر. وعلى ســبيل المثال، قام أحد صغار الموظفــين الذين كانوا يعملون على صفقــة حيازة بنك باركليز Barclays على بنك ليمان براذرز Lehman Brothers بإعادة تنسيق جداول بيانات تحتوي على مراكز التداول عن طريق الخطأ. وقد أدى هذا الخطأ إلى حيازة باركليز ١٧٩ عقداً لم يكن يريدها. وعلى الرغم من أن التأثير المالي ليس واضحاً بالضبط، إلا أن البعض يقدر الأثر بما يقرب من ٣٠ مليون دولار. ومن ناحية أخرى، تمكن بنك باركليز من خلال حكم قضائي لاحق من إعادة العقود غير المرغوبة.[٤]

نقص إمكانيات المشاركة:

إنــه لكي يتســنى للتكنولوجيا التمكينية - التي تســتخدم في دعم أي إطــار متكامل أو أي عملية أو ثقافة متكاملة لتنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر - أن تدعم شعار التمكين من تنفيذ الإســتراتيجية ومن ثم إدارة المخاطر فإنها يجب أن تمكّن العمليات والثقافة المشاركة على نطاق المنظمة وتشــجعه. أما حلول جداول البيانات فليس بمقدورها أن تمكّن من المشاركة، ولا حتى

أن تشـجع عليها، ومن ثم فإنها تعزز منهج الإدارة الإسـتراتيجية والمخاطر المنغلق والقائم على الانعزال، والذي كان ولا يزال سيء السمعة.

عدم وجود منهج "مدمج" جيد:

تتسم حلول اللوائح الجدولية بأنها تتغير دوماً مع مرور الوقت حتى تفي بمتطلبات التكنولوجيا التـي غالباً مـا تكون مبهمة ومتغيرة. وعـادة ما يؤدي هذا إلى فقدان الوضوح بشـأن المنهج الذي يدعمـه "حل" جـداول البيانات، بينما يوجد هناك حل تم تطويره بشـكل رسـمي وخضع لتطوير برمجـي معياري ولمنهجيات مرجعيـة لإدارة دورة الحياة، وهذا الحل سـوف يبدأ بمنهج مفاهيمي واضح، وهذا المنهج بدوره سوف تتم المحافظة عليه مع مرور الوقت.

وبالإضافة إلى المشـكلات المرصـودة والموضحة أعلاه، هناك كم كبير من الأبحاث الرسـمية التي تشـير إلى المشـكلات المرتبطة باسـتخدام جـداول البيانات بالمنظـمات في دعم إجراءات العمل المهمة. وفيما يلي بيان للمشـكلات الرئيسية المصاحبة لاستخدام جداول البيانات والتي تـم تحديدها في الورقة البيضـاء التي نشرها غرينفيل جي.كـرول Grenville J.Croll - رئيس مجموعة المصالـح الأوروبية المعنية بمخاطر جداول البيانات European Spreadsheet Risks Interest Group عـام ٢٠٠٩ - بخصوص هـذا الموضوع تحت عنوان جداول البيانات والانهيار المالي Spreadsheets and the Financial Collapse.

١- الاحتيال: إن الخلط بين شفرة البرنامج والبيانات يمكّن بسهولة من ارتكاب جرائم الاحتيال. ولقـد كان ذلـك عاملاً مسـاعداً في قضية تحالف البنـوك الأيرلنديـة AIB/ احتيال بنك أولفيرست Allfrist/ جون راسناك John Rusnak.

٢- فـرط الثقة: عادةً لا يبحث مسـتخدمو جـداول البيانات عن الأخطـاء ولا يتحققون من وجودها ومن ثم فإنهم يثقون ثقة زائدة في استخدامهم للوحات الجدولية.

٣- التفسـير: إن ترجمـة أي مشـكلة خاصـة بالعمل إلى مجـال جداول البيانـات يفتح المجال للتفسيرات (دون الحاجة إلى اسـتخدام مناهج متطلبات الأعمال وعمليات جمع المعلومات الرسـمية)، ويمكـن أن يدفع صناع القـرارات إلى الثقة في تلك المعلومـات الزائفة في جداول البيانات.

٤- الحفظ في الأرشيف: يمكن أن يؤدي الحفظ السيء للوثائق إلى ظهور نقاط ضعف في مراقبة جداول البيانات، وذلك من شـأنه زيادة المخاطر التشـغيلية، ومن أمثلة ذلك فشـل نظم المصرفية الجاميكية في التسعينيات من القرن العشرين.

وقـد أدت الأزمة الماليـة الأخيرة إلى أن أضاف كـرول إلى القائمة المخاطر التاليـة المرتبطة أيضاً بجداول البيانات:

٥- الافتراضات: تعتمد جداول البيانات في أغلب الأحيان على سلسلة من الافتراضات الصريحة أو الضمنيـة وعـادة ما تكون افتراضـات ضمنية. ويعد الافتراض الأسـاسي هو بقاء كافة العوامل الأخرى متساوية.

٦- عدم الشـفافية: عندما تسـتخدم جـداول البيانات تتضخم ويـزداد تعقدها، وتصبح غير مرتبـة بشـكل جيد بما تحتويه من مدخـلات العديد من المسـتخدمين النهائيين (والذين غالباً ما يكونون غير مدربين بشكل رسمي على هندسة جداول البيانات، ويفتقرون لمهارة استخدامها) وبالتالي تعد حلول جداول البيانات معتمة وغير سهلة الإدارة.

٧- تجسيد المجردات: بمجرد أن يتم إدخال المعلومات في اللوحة الجدولية فإنها تصبح حقيقية.

٨- قابليـة تبادل المعلومات بين المنظمات: بالرغم مـن أن النظام المالي العالمي (بالإضافة إلى المنظمات الأخرى) أصبح مترابطاً بشكل متزايد؛ إلا أن جداول البيانات والبيانات المتضمنة فيها لا تزال نظماً مغلقة.(٥)

الإمكانيات التكنولوجية الثلاث عشـرة التي تمكّـن من تطبيق إدارة الأداء على أساس المخاطر بشكل فعال:

تتضمن المجالات السبعة لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر أربعة مجالات «راسخة» توجه العملية وتدفعها، ألا وهي وضع الإسـتراتيجية والنزعة للمخاطرة وإدارة الأداء وإدارة المخاطـر وتحقيق المواءمة بين المخاطر والإسـتراتيجية ويتضمن النهـج أيضاً ثلاثة مجالات «مرنـة» (أو هكذا يطلق عليها حيث إن ضبط هذه المجالات الثلاثة عادة ما يكون أصعب منه في حالة المجالات «الراسخة») ألا وهي الحوكمة والتواصل والثقافة. وفي كثير جداً من الأحيان تركز المنظمات عند اختيارها للتكنولوجيا على المجالات الراسخة التي توجه العملية بشـكل يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمجالات المرنة. ونحن نؤمن بأن هذا الأمر لا يصل بجهود الإدارة الإسـتراتيجية والمخاطر إلى المسـتوى الأمثل، مما يؤدي إلى نجاح جزئي فقط بسبب التغاضي عن الثقافة والسـلوكيات اللازمة لنجاح الإستراتيجية والمخاطر على المدى الطويل. ومـن ناحيـة أخرى، يجب أن تعمل المجالات الراسـخة والمجالات المرنـة بعضها مع بعض من أجل تحقيق نجاح مسـتدام، وبناءً على ذلك، فإننا نعرض هنا الإمكانيات الثلاث عشرة

الأساسية التي يتم تحقيقها من خلال حلول التكنولوجيا المستخدمة ضمن إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر: تركز سبع من تلك الإمكانيات على المجالات الراسخة بينما تركز الست الأخرى على المجالات المرنة.

إمكانيات التكنولوجيا السبع الداعمة للمجالات «الراسخة»:

١- التمكين من تحديد الهيكل التنظيمي ومن تصوره.

٢- التمكين من تحديد إطار المنظمة للإستراتيجية والمخاطر ومن تصوره، بما في ذلك:

- تحديد محركات الأعمال الداخلية والخارجية.
- تحديد الأهداف.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحديد المخاطر الرئيسية والمخاطر الناشئة.
- تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية.
- تحديد الضوابط الرقابية الرئيسية.
- تحديد مؤشرات الضوابط الرقابية الرئيسية.

٣- التمكين من تحديد عناصر التمكين التشغيلية ومن تصورها وتحقيق المواءمة بينها وبين الإستراتيجية بما في ذلك:

- تطوير العمليات.
- تحديد المخاطر والضوابط الرقابية المرتبطة بالعمليات مع المؤشرات الداعمة.
- تحديد المبادرات.
- تحديد المخاطر والضوابط الرقابية المرتبطة بالمبادرات مع المؤشرات الداعمة.

٤- التمكين من تسجيل البيانات الواردة من كافة قطاعات المنظمة سواءً يدوياً أو آلياً وكذلك التمكين من تحليلها بما في ذلك:

- بيانات تقويمات المخاطر.
- بيانات التقويمات الذاتية للنظم الرقابية.
- بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية.

- بيانات مؤشرات المخاطر الرئيسية.
- بيانات مؤشرات الضوابط الرقابية الرئيسية.
- بيانات حالة المبادرات.
- بيانات حالة الإجراءات.

٥- التمكين من تحديد تدفق العمل لإدارة عمليات التحديث والتقييم من أجل تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية والأداء والمخاطر.

٦- التمكين من إعداد تقارير ولوحات قياس الأداء وتحليلات متطورة من أجل تشكيل رؤى بخصوص الأعمال، بما في ذلك لوحات قياس الأداء التي تبين المواءمة بين التعرض للمخاطرة والنزعة للمخاطرة.

٧- التمكين من إظهار "البنود الحمراء" حتى تظهر المسائل المدفونة في الهيكل التنظيمي، أو داخل البيانات على السطح ليتم التعامل معها، مع تفادي دمج البيانات غير المهمة والتي تتسبب في تحول لون بنود المستوى الأعلى إلى الأحمر أو الأصفر بشكل عام.

إمكانيات التكنولوجيا الست الداعمة للمجالات «المرنة»:

١- تمكين الأفراد عن طريق التحديد الواضح لهياكل الحوكمة (المسؤوليات) من كل ما يلي:
- الكيانات المؤسسية.
- الأهداف.
- العمليات.
- المبادرات.
- المخاطر.
- الضوابط الرقابية.

٢- تمكين أي فرد من أن تكون أهدافه وأهداف فريقه وأهداف المنظمة ككل "أمام مرأى عينه" بوضوح.

٣- التمكين من التعاون على نطاق المنظمة حول الإستراتيجية والمخاطر باستخدام:
- التعليقات.

- بيانات الأنشطة المدخلة.
- المقارنة المرجعية.
- التنبيهات والإشعارات والمذكرات.
- مساحات العمل المشتركة والآمنة.

٤- التمكين من إعداد تقارير ولوحات قياس الأداء وتحليلات متطورة من أجل تشكيل رؤى بخصوص الأعمال، تمكّن من إجراء نقاشـات مثمرة ومن خوض مستوى ملائم وتناسبي من التحديات، ودفع عملية صنع القرارات التجارية.

٥- التمكين من تدفق المعلومات عبر حدود المنظمة من أجل دعم وتعزيز انفتاح وشفافية عملية صنع القرار.

٦- التمكين من تحقيق المواءمة والربط الواضح بين المبادرات الفردية والجماعية من ناحية وبين النزعة للمخاطرة من ناحية أخرى. وإذا ما عمل الفرد و/أو الفريق باستمرار ضمن حدود النزعة للمخاطرة فإن ذلك يجب أن يؤثر إيجابياً على مجمل الحوافز التي يحصلون عليها.

الخلاصة:

لقـد تناولنا في هذا الفصل الدور الأسـاسي الـذي تلعبه التكنولوجيـا في نجاح بناء أي أسلوب متكامل للإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر ونجاح استخدامه وتدعيمه، وذلك مثل إطـار ومنهجية إدارة الأداء على أسـاس المخاطر. ولقد أشرنـا أيضاً إلى أنها يجب أن تلعب دوراً مهماً في إعطاء مسوغات التغيير، وفي المساعدة على إيقاف المقاومة الكبيرة للتغيير التي قد يواجهها الناس على كافة مسـتويات المنظمة، والتـي يمكن تفهمها في كثير من الأحيان. ولكي نكون صرحاء يجب أن نقول إنه لا يمكن تصور استخدام حلول وإمكانيات غير مدعمة بالتكنولوجيا بالمنظمة في أسواق اليوم التي تتسم بالعولمة والترابط التام.

ولكـن «التمكين» هي الكلمـة المؤثرة هنا فلا يجوز لفـرق الإدارة العليا أن تنتظر من التكنولوجيـا أن تفكـر نيابة عنهـا. ولقد أهـدرت المنظمات في السـنوات الأخيرة ملايين الـدولارات عـلى التكنولوجيا اسـتناداً إلى الاعتقاد الخاطئ بأنها سـوف تقـوم بحل كافة مشـكلات المنظمة الإستراتيجية وغيرها من المشـكلات الإدارية في لحظة واحدة أو بكبسة

زر. وقـد يؤدي التمسـك بمثل هذا المعتقـد إلى اتخاذ قرارات سـيئة وشراء برمجيات غير ملائمة، كما أنه يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت، والطاقة، والمال (حسـبما هو مشـار إليه بقـوة في بحث غارتر السـابق ذكره). وبدلاً من ذلك، ينبغي عـلى كبار المديرين أن يعدوا التكنولوجيا عنصراً تمكينياً يتيح إجراء مناقشـات أفضل وأكثر اسـتنارة بخصوص الأداء؛ أي أن التكنولوجيا يجب أن تكون مرشـداً للمناقشـات. وفي سـياق إدارة الأداء على أسـاس المخاطـر، من المهـم أيضاً أن يهتم كبار المديرين بالتأكد من أن التكنولوجيا تسـاعدهم في التصدي للكم الهائل من التحديات الثقافية التي لا مفر للمنظمة من مواجهتها أثناء مرحلة التنفيذ، وألا يكتفوا بالتركيز على المسـائل الفنية فقط. وكما شـددنا في أجزاء الكتاب كافة، يتطلب النجاح في تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر الاهتمامَ بكل من المجالات الراسخة والمجالات المرنة، وأن يُفهم كل شيء من خلال منظور «العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة» حسبما سنوجزه الآن في الفصل الختامي.

الفصل الثاني عشر
الخُلاصة وخارطة طريق التغيير

سـوف تلعب إدارة كل من الإسـتراتيجية والمخاطر - من خلال الأطر والمنهجيات المماثلة لنهج إدارة الأداء على أسـاس المخاطر - دوراً أساسـياً في جعل أوقات الاضطرابات [المستمرة] مثيرة ومربحة بنفس القدر.

مقدمة:

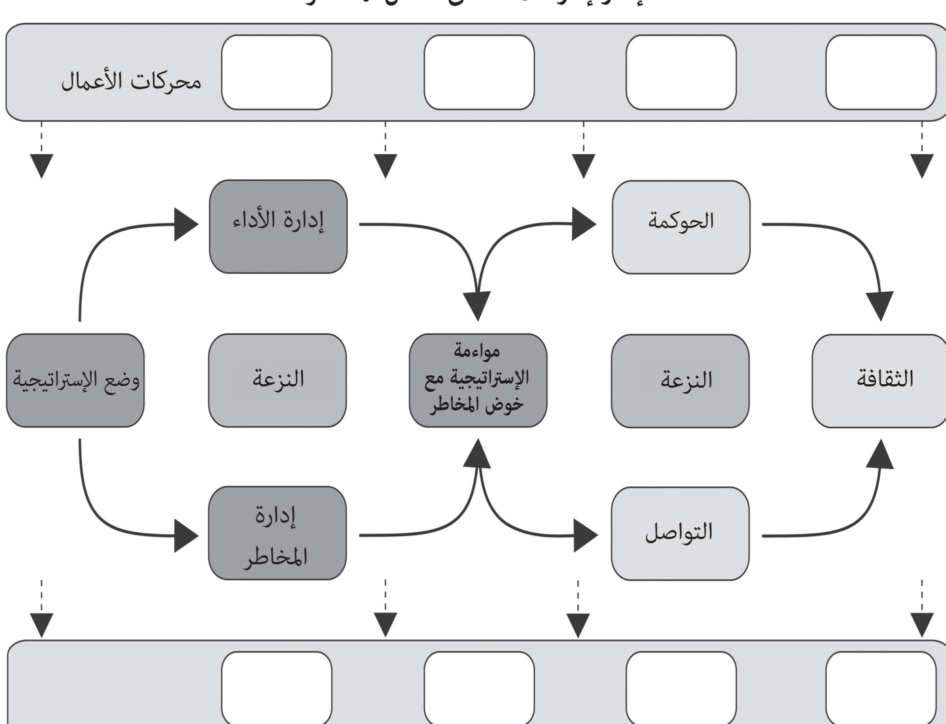
لقد عرض هذا الكتاب إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر (الشكل رقم ١٢-١). ولقـد ابتُكـر هذا النهج بهدف معالجة عيب صـارخ في الكيفية التي عادة ما تدار بها المنظـمات (سـواءً من القطاع التجاري أو القطاع العام) وهـذا العيب هو أنه نادراً ما يتم الإشراف على الإدارة الإسـتراتيجية وإدارة المخاطر بشكل شـمولي، بل إنه يتم النظر إليهما كمجالـين منفصلين وتتم إدارتهما بمعزل عن بعضهما، على نحو لا يتجاوز كثيراً المناقشـات العابرة بين المجالين.

وكـما اتضح بشـكل مفجع مـن خلال الأزمة الائتمانيـة - وهو الأمر الـذي تم تأكيده قبـل ذلك بالفعل في أطـر إدارة المخاطر مثل الإطار المتكامـل لإدارة المخاطر Integrated Enterprise Risk Management Framework الذي وضعته COSO - فإن فصل الإدارة الإسـتراتيجية عـن إدارة المخاطر ليس فقط فعلاً خاطئاً بل إنـه ينطوي على كارثة محتملة.[١] ولا تسـتطيع المنظمات ببساطة أن تنجح في تنفيذ إستراتيجيات مستدامة دون أن تراعي تماماً المخاطر التي سـتخوضها في أثناء تنفيذها للإستراتيجية بشكل ملائم. ويرسم التقرير الذي أوردناه في الفصل الرابع - عن حالة البنك الملكي الإسـكتلندي (RBS) - صورة صارخة تبين كيـف أن الإسـتراتيجيات التي بدت "رابحة" كانت في الحقيقـة بيوتاً "مبنية من قش" ولم يحتـج الذئب العملاق الشرير (أي الأزمة الائتمانية) سـوى نفخـة صغيرة لكي يعصف به. ومن منظور إدارة الأداء على أسـاس المخاطر ينبغي أن يُقام أي منزل (أي إسـتراتيجية) إذا كان مبنياً من الخرسـانة على الاهتمام بأمر الأداء والإسـتراتيجية في وقت واحد وذلك حتى

يتسنى له النجاة من أي ذئاب (أزمات ائتمانية) اقتصادية مستقبلية مدمرة ويتأكد من ذلك، كالتسونامي: فإنه ليس هناك شك في أنها ستأتي.

الشكل رقم ١٢-١

إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر



ونحن لا نعرف حجم وقوة موجات تسونامي (الأزمات) التي ستأتي، ولا القطاعات التي ستصيبها. وكما شددنا في شتى أجزاء الكتاب، نحن نعيش في «أوقات الاضطرابات المستمرة» مما يجعل التنبؤ بشأن التطورات الاقتصادية (وكذا السياسية والاجتماعية) المستقبلية مشحوناً بالمخاطر ومليئاً - بشكل يكاد يكون يقينياً - بما سوف يَثْبُت من المغالطات الصارخة. وما نستطيع التنبؤ به بشيء من اليقين؛ هو أن المنظمات المدارة على أفضل نحو سوف تمتلك إمكانيات تساعدها على أن «تتحول إستراتيجياً إلى اتجاه آخر في نطاق مساحة محدودة» وأن ذلك سوف يعتمد على التجميع الروتيني لأفضل المعلومات المتاحة بخصوص

الأداء والمخاطر. ومن شـأن الرؤى والمعلومات المهمة أن تُقدم من خلال مناهج مثل إدارة الأداء على أساس المخاطر بحيث تُمكّن المنظمات من الاستجابة السريعة للتهديدات والفرص الحالية أو الناشـئة (ونحن في نهاية هذا الكتاب نؤكد على أن المخاطر تقدم كماً من الفرص يسـاوي كم التهديدات المصاحبة لها، وسـوف تسـتفيد أفضل المنظمات من هذه الحقيقة وتحولها إلى ميزة تنافسـية قوية). وسوف تطلب مجالس الإدارات واللجان التنفيذية أفضل المعلومـات المتاحة كما أن جمع تلك المعلومات وتحليلها والعمل بها سـوف يتم في أعماق المنظمـة، عن طريق الموظفين الذين يعملون بثقافات مُشـكَّلة عن قصد لتكون مركزة على الأداء وواعية بالمخاطر.

وبالنسـبة لمعظم المنظمات في الوقت الحاضر تتضمن التحديات الكبرى عملية التحول مـن الوضع الحالي إلى بيئـة ينتظر فيها أعضاء مجلـس الإدارة التنفيذيون وغير التنفيذيين تلـك المعلومات، ويكون لـدى الموظفين الإمكانيات والإجـراءات اللازمة للتصرف بناء على «المعلومـات الدقيقة» النابعة من رؤى شـديدة الأهمية بخصوص رسـالة المنظمة، والتي يتم اسـتخلاصها من البيانات المتعلقة بـالأداء والمخاطر والتي تتدفق سريعاً داخل المنظمة وخلالها. ولقد صُمم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر لكي يمكّن المنظمات من إجراء هذا التحول بنجاح.

خارطة طريق التغيير:

لقد بينّا في الفصول السـابقة كيف يبدو إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطر، وكيف يدمج بين إدارة الأداء والإدارة الإسـتراتيجية بشـكل تام، كما أوردنا بالتفصيل كيفية غرس كل من المجالات السـبعة داخل المنظمة (وضع الإسـتراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المخاطر وتحقيق المواءمة بين المخاطرة والإسـتراتيجية والحوكمة والتواصل والثقافة في سياق النزعة للمخاطرة). ومن ناحية أخرى، ونظراً لأن تطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر يمثل تغييراً كبيراً في «الطريقة التي نعمل بها الأشـياء هنا» بالنسـبة لمعظم المنظمات؛ فإن التعميـم يجـب أن يُخطط له وأن تتم إدارته تبعاً لذلك كما هو الحال مع أي برنامج تغيير تحولي كبير. ولهذا السبب، نقدم في هذا الفصل الأخير «خارطة طريق للتغيير» لكي تساعد في تعزيز جهود التطبيق الأولية وتضمن تأسيس أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر (أي

جعله «الطريقة التي نعمل بها الأشـياء هنا») وتقدم توجيهات بخصوص المراجعة الدورية لمدى فاعلية المنهجية واسـتخدامها، داخل المنظمة. وتتألف خارطة طريق التغيير الخاصة بإدارة الأداء على أسـاس المخاطر من ست مراحل سـوف نقوم بشرحها بالترتيب، وفي أثناء قيامنا بذلك سـوف نوجه القارئ إلى الفصول السـابقة ذات الصلة حيث يمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل بشأن المسائل أو الأساليب التي سنبرزها.

وعلى الرغم من أن هذه المراحل معروضة بتسلسل مرتب بشكل منظم ولطيف؛ إلا أن تعاملاتنا الناجحة مع العملاء علمتنا أن الواقع يختلف في أغلب الأحيان اختلافاً كبيراً، وأنه يتعين مراجعة المراحل السـابقة كلما تقدمت المنظمة في تطبيق أسـلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

١- التحليل.

٢- التخطيط.

٣- التعبئة.

٤- التنفيذ.

٥- المواءمة.

٦- الغرس.

التحليل:

تهـدف هذه المرحلة إلى الإلمـام الكامل بالوضع الحالي للمنظمة مـن منظوري الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر (عن طريق أخذ العوامل الخارجية والداخلية في الاعتبار) وإلى فهـم البيئة التشـغيلية بهدف تحديد الكيفية التي يمكن بها دعم تنفيذ الإسـتراتيجية عن طريق عمليات وممارسات جديدة ومحسنة للإدارة الإستراتيجية والمخاطر.

إعطاء مسوغات التغيير:

ينبغي خلال مرحلة «التحليل» أن يتم ترسـيخ ضرورة التغيير ومسـوغاته بالإضافة إلى تحديد قيمة الأعمال المحتملة المرتبطة بتطبيق برنامج التغيير، أي أنه يجب قبل أي تطبيق

لنهج إدارة الأداء على أســاس المخاطر أن يكون القادة أو المؤيدون قادرين على أن يحددوا بوضوح الفوائد التجارية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق هذا النهج.

الأنشطة الرئيسية للمرحلة:

فيما يلي بيان لما تتضمنه عادة الأنشــطة التحليلية الرئيســية المقرر أداؤها خلال هذه المرحلة وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- تقييمات نضج الإســتراتيجية والمخاطر، هناك طرق متنوعة حالياً لتقييم النضج وأساليب إدارة المخاطــر بالمنظمات ويقــوم الكثير منها على نموذج نضج القــدرة، وهو عبارة عن منهجية أســسـها معهد هندســة البرمجيــات Software Engineering Institute التابع لجامعــة كارنيجــي ميلــون Carnegie Mellon University في الثمانينيات من القرن العشرين ومنذ ذلك الحين وهي تستخدم في العديد من الصناعات والقطاعات.[٢]
- مراجعة الوثائق والمعلومات الحالية والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والأداء والمخاطر.
- استعراض بيئة الأعمال.
- استعراض المحيط التنظيمي ومحيط التوافق.
- مراجعة نموذج الأعمال.
- تحليل محركات القيمة.

الفوائد الأساسية للمرحلة:

إن الميزة الأساســية لهذه المرحلة هي تكوين صورة واضحة للغاية بشــأن نضج مناهج الإستراتيجية والمخاطر القائمة بالمنظمة، بالإضافة إلى تحديد مستوى النضج المنشود. وتتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات وممارســات الإدارة الإستراتيجية والأداء والمخاطر وتخطيطها. وحيث إن أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر يبنى على العمليات والممارسات والأفكار الحاليــة للإدارة فإنه ليس هنــاك ضرورة بالتالي لاتباع طريقــة «التمزيق والإحلال» في أي تطبيق، فالأمر يتعلق بأن تصبح هناك دراية كاملة بما هو قائم بالفعل، وبالتخطيط لكيفية البناء عليه بشكل فعال عن طريق مجالات إطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وتركز المنظمات على معرفة الثغرة الموجودة بين مستويات النضج الحالية والمنشودة، وعلى معرفة قيمة الأعمال المحتملة لسد تلك الثغرة، وكذا العائد المحتمل على الاستثمار في تطبيق إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وفي البيئة الحالية التي شهدت مستوى عال من التغيير التنظيمي وكذا مستوى عال من الغرامات التنظيمية وغيرها من العقوبات التي فُرضت في الماضي، فإن التبرير «السهل» لتطبيق أي برنامج من برامج التغيير - مثل ذلك الذي يطبق من خلال أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - هو اللعب بـ «البطاقة التنظيمية». ومن ناحية أخرى، فإنه على الرغم من أهمية الاستعداد للتغيير التنظيمي وتحسين مستوى التوافق لتفادي الغرامات، إلخ. فإنه يعد مهماً وقد يلعب دوراً تمكينياً قوياً في تبرير برنامج التغيير، إلا أن تعاملاتنا مع العملاء قد أثبتت لنا أنه في حالة ما إذا كان هذا هو المبرر الوحيد، فإن مستويات الدعم والمساندة والتحفيز داخل الفريق تكون أدنى وأقل استدامة منها في حالة ما إذا كان المحرك الأساسي مرتبطاً بالأعمال، ومن أمثلة ذلك، تقليل الخسائر التشغيلية بمقدار س٪ أو تحسين مستوى تنفيذ المبادرات المهمة بمقدار ص٪.

التخطيط:

بعد التسلح بالمعرفة والرؤية المتولدة في المرحلة السابقة، يصبح الهدف من هذه المرحلة هو إرساء دعامات التطبيق الناجح لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر. وتتضمن هذه المرحلة نشاطين رئيسيين:

١- وضع الخطة.

٢- المشاركة في الخطة.

وهذه الأنشطة يجب القيام بها بشكل تعاوني ومتكرر بحيث يتم تعديل الخطة سريعاً إذا لزم طبقاً للتغذية المرتجعة بعد جمعها، بالإضافة إلى التعليقات المتعلقة بالخطة وذلك من خلال المشاركة. ومن المهم بشكل خاص أن يتم - بسرعة - تضمين التغذية المرتجعة الواردة من المساهمين الرئيسيين مثل الإدارة العليا و«حلف التغيير الجوهري» (انظر ما يلي).

ستمتلك الكثير من المنظمات منهجاً قائماً ومحدداً لإجراء التغيير على الأعمال (أي أن عمليات وإمكانيات إدارة التغيير القوية سوف تكون راسخة ومثبتة). وإذا كانت الحال هكذا، فإننا نوصي بأن تتم إدارة تطبيق إدارة الأداء على أساس المخاطر عن طريق هذا المنهج القائم. وسوف يزيد القيام بذلك من احتمالية نجاح التطبيق إذ سيكون الموظفون على دراية بعملية التغيير ومن ثم سيستطيعون التركيز بالكامل على تنفيذ التغيير بدلاً من التصدي لإحدى منهجيات إدارة التغيير ولإطار ومنهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وبالنسبة للمنظمات التي ليس لديها أسلوب قائم لتغيير الأعمال أو التي تسعى للحصول على المزيد من الإرشادات فإننا نوصي بأن يتم إعداد الوثائق التالية، كحد أدنى، قبل أي تطبيق:

- دراسة الجدوى الداعمة لتطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر والتي يجب أن تتضمن قيمة الأعمال القابلة للقياس والعائد على الاستثمار الذي يُتوقع أن يحققه التطبيق.
- خطة التطبيق وتغيير الثقافة.
- خطة التواصل.
- وثيقة حوكمة المشروع.
- خطة المشروع.
- سجل مخاطر المشروع ومشكلاته.

بناء «حلف التغيير الجوهري»:

تتضمن الأنشطة الرئيسية - التي تجب مزاولتها خلال مرحلة التخطيط هذه – تحديد المسؤولين الرئيسيين الذين يلعبون دوراً مهماً للغاية في إنجاح تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر والعمل معهم وإشراكهم في عملية التخطيط، وكذا إنشاء ما نصفه بأنه «حلف للتغيير الجوهري». وهذا الحلف سوف يكون حلفاً غير رسمي بين مجموعة من الأفراد ممن يمكن الإتيان بهم من أي مستوى داخل المنظمة، وذلك بشرط مهم للغاية ألا وهو أن تجمع بينهم رغبة مشتركة في رؤية تطبيق منهج للإدارة الإستراتيجية والمخاطر

بالمنظمة يتســم بالقوة والتكامل. ومع مرور الوقت، ســيكون بعض هؤلاء الأشخاص معنياً بشكل رسمي بتطبيق منهجية إدارة الأداء على أساس المخاطر، بينما سيظل آخرون معنيين بالتطبيق بشــكل غير رســمي، وقد يتم الإتيان بالأعضاء الأساسيين في المجموعة الأخيرة من مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، وهم الأشخاص الذين يمكن طلب المشورة منهم أو الاستعانة بتأثيرهــم لتمهيد الطريق أمام المشروع إذا ما واجه مقاومة ما (كما يحدث تقريباً مع كافة مشاريع تغيير الأعمال).

التعبئة:

بعد أن يتم استكمال مرحلة التخطيط وتلتزم المنظمة بإجراء التغيير التحولي الذي ينتج عن مبادرة إدارة الأداء على أساس المخاطر، تتمثل الخطوة التالية في تعبئة موارد المنظمة.

والأهداف الرئيسية لمرحلة التعبئة هي:

١- تعبئة فريق التنفيذ وبدء تعميم أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

٢- تعبئة المنظمة بأكملها لعملية التغيير الثقافي التي ستشهد إدخال أسلوب متكامل للإدارة الإســتراتيجية والمخاطر، ونشــوء مفهوم «العمل ضمن نطاق النزعة للمخاطرة»، وخلق الثقافة المركزة على الإستراتيجية والتي تتسم بالوعي بالمخاطر.

وحيث إنه غالباً ما يتم الإتيان بفريق تنفيذ المشروع بشكل أساسي (أو حصري) من حلف التغيــير الجوهري الذي كان عاملاً خلال المرحلتين الســابقتين مــن خارطة طريق إدارة الأداء على أساس المخاطر، ولذلك ينبغي أن يكون جمع هذا الفريق وتعبئته مسألة سهلة نسبياً.

تأسيس المنهج الإستراتيجي:

مــن الواضح أن تعبئة المنظمة بأكملها هي مهمة تنطوي على تحديات أكبر مما تنطوي عليــه المهام الأخرى، وأنــه يعتمد إلى حد كبير على منهــج إدارة التغيير الذي اختاره فريق المشروع واعتمده. ومع ذلك، فإن أحد جوانب التعبئة - التي تتسم بأهمية شديدة والتي تعد عناصر أساســية بالنسبة لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر في مجمله - هو التحديد الواضح للمنهج الإستراتيجي الذي ستعمل به المنظمة. وهذا الأمر يتم في خطوتين مترابطتين:

١- صياغة الإستراتيجية.

٢- وضع الإستراتيجية.

وتبــدأ مرحلة التعبئة بدمــج المعرفة والرؤى الناتجة عن المرحلة الأولى في إســتراتيجية أعمال واضحة وموجزة لـ ٣-٥ ســنوات مــما يتطلب تحديد أهداف طويلة الأمد للمنظمة، أهداف تتســم بالوضوح والامتداد والتأثير المُلهِم. واقتباســاً من جيم كولينز Jim Collins وجــيري بــوراس Jerry Porras (مؤلفَي كتاب بُنِيَ لِيــدَوم، ومن جيد إلى عظيم) Built to Last and Good to Great يجب أن تُعلن هذه الأهداف في شكل «أهداف كبيرة وجريئة ومليئــة بالصعوبــات».[(٣)، (٤)] ويجب أن تحفز هــذه الأهداف المنظمة حتــى "يدعم" كل الموظفين الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ويستوعبوا الرحلة الإستراتيجية التي سيتم القيام بها لتحقيق الأهداف ويتحمسوا لها.

ولكي يتســنى دعم عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية، يجب مراجعة البيئة الخارجية التــي تعمل فيها المنظمــة وكذلك البيئــة الداخلية للمنظمة حتى تتســنى معرفة الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجهها المنظمة بالإضافة إلى معرفة نقاط ضعف المنظمة ونقاط قوتها الأساســية. وفي هذا الصدد يتم اســتخدام الأدوات التقليدية المشــهورة مثل التحليل الرباعــي SWAT (تحليــل نقاط القوة والضعــف والفرص والمخاطــر) وتحليل PESTEL (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية).

توضيح نموذج الأعمال المختار:

لكي يتســنى دعم الرؤية الإستراتيجية المعدة في شــكل أهداف إستراتيجية، ينبغي على المنظمــة أيضــاً أن توضح بجلاء نموذج الأعــمال الذي اختارته، أي كيــف تنوي خلق قيمة للســوق؟ وتحديد تلك القيمة وتحقيقها. وينبغــي تقييم نماذج الأعمال المحتملة العديدة عــلى نحو مثــالي إلى أن يتم التوصل إلى النموذج الذي يمكّــن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية مع تحديد مستوى المخاطرة المقبول. وقد تؤثر حالة البيئة الخارجية والداخلية عــلى ما قد يكون نموذج الأعمال «المناســب». ويمكن اســتخدام مخطــط نموذج الأعمال الــذي ورد في الفصــل الرابع للمســاعدة في تحديد نموذج الأعمال. ويعــد مخطط نموذج

الأعــمال الخريطة والنموذج المرئي للإدارة الإســتراتيجية بحيث تتم صياغته صياغة تمهيدية مع النماذج التســعة لنموذج الأعمال، مما يســمح للمنظمة بإعداد وتخطيط نموذج أعمال جديد أو قائم.[٥]

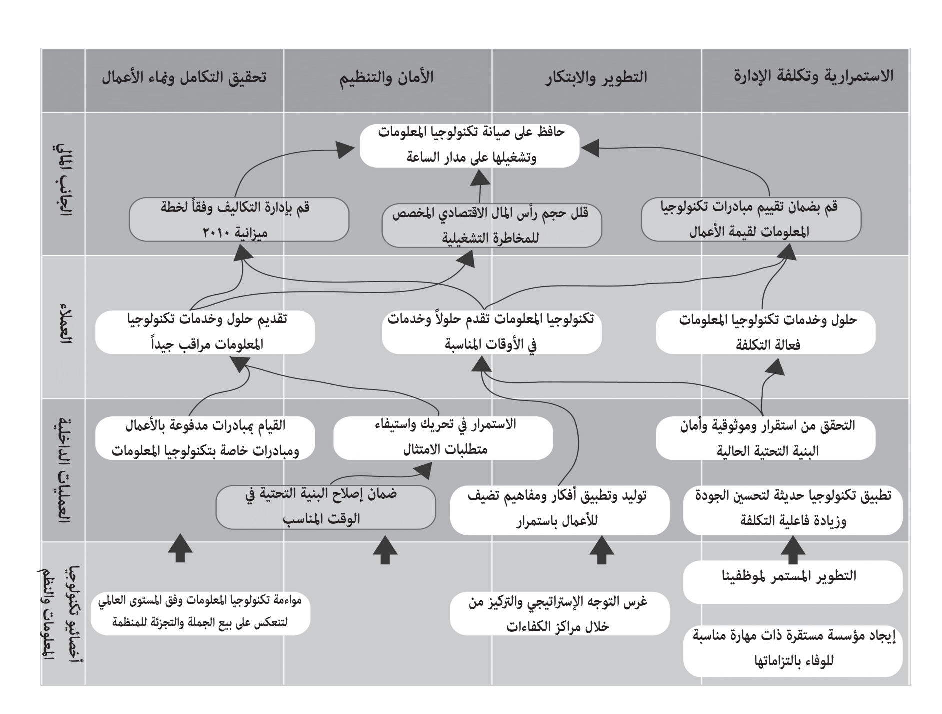
وغالبــاً ما يكون لكل نموذج أعمال خصائص مختلفة فيما يتعلق بالمخاطر/ المكافآت بل وربما محركات أعــمال ضمنية مختلفة وبالتالي، بمجرد أن يتم اختيار نموذج الأعمال (أو قد تكون نماذج متعددة) يجب أن تُوثق المخاطر ومحركات الأعمال الأصيلة ذات الصلة، بشكل واضح وأن توضع رؤية مبدئية لنزعة المنظمة للمخاطرة.

وبعد أن يتم تحديد الأهداف العالية ومعرفة نقاط قوة البيئة ونقاط ضعفها، وتوضيح نمــوذج (نماذج) الأعمال وتوثيــق محركات الأعمال، بعد كل ذلك تصبح الخطوة التالية هي تركيز هذه المعرفة والرؤية في إســتراتيجية واضحة للمنظمة، يتم تصميمها لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأمد. وينبغي أن تبين هذه الإستراتيجية كيفية تحقيق الأهداف الإســتراتيجية من خلال اســتغلال العوامل البيئية و/أو استخدام نموذج أعمال مختلف عما يســتخدمه المنافســون و/أو إدارة حجم المخاطر والمكافآت واســتغلالهما بمهارة، من أجل تحقيق إستراتيجية المنظمة على نحو مستدام.

وضع خريطة الإستراتيجية:

إن من أهم جوانب تحديد الإســتراتيجية هو تركيز الأهــداف طويلة الأمد التي يتراوح عددها ما بين ثلاثة وخمســة في شــكل أهداف إســتراتيجية قابلة للتحقيق، يمكن إيصالها للموظفــين لبيان ما تســعى المنظمة إلى تحقيقه على مدار العام التــالي وفي بيان أولوياتها. وتعد خريطة الإســتراتيجية (انظر الشــكل رقم (١٢-٢) وهي أيضاً مشروحة بشــكلٍ وافٍ في الفصلين الســادس والسابع) أداة أساســية لتحديد إستراتيجية المنظمة وإيصالها ولتصور الأهداف وعلاقاتها ورؤية أولويات المنظمة في شكل موضوعات إستراتيجية.

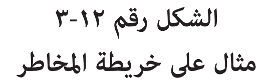
الشكل رقم ١٢-٢
مثال على خريطة الإستراتيجية



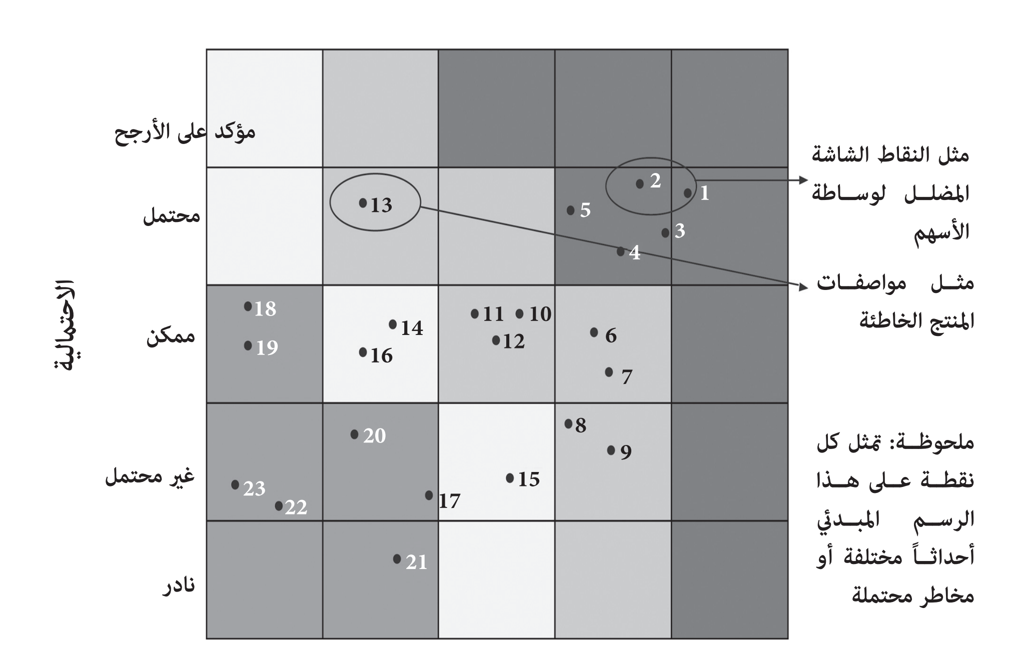
ولإضفاء مزيد من الوضوح عند تحديد الأهداف (ومجمل الإستراتيجية) وتشكيل فهم أعمق للإستراتيجية، ينبغي أن تُحدد المخاطر والضوابط الرقابية الإستراتيجية لكل هدف من الأهداف (بعض المنظمات قد لا تبدأ «أولاً» سوى ببعض الأهداف التي حُددت مخاطرها وضوابطها الرقابية).

وضع خريطة المخاطر:

بمجرد أن يتم تقويم هذه المخاطر يمكن استخدام خريطة المخاطر (الشكل رقم ١٢-٣) في رؤية مناطق تعرض المنظمة للمخاطر، ومستوى التعرض الذي تحمله وما إذا كانت هناك أي «مجموعات» مخاطر مما قد يشير إلى وجود ضعف منهجي. انظر الفصل الثامن لاستعراض المزيد من التفاصيل بشأن خرائط المخاطر.



الشكل رقم ١٢-٣
مثال على خريطة المخاطر



تحديد النزعة للمخاطرة:

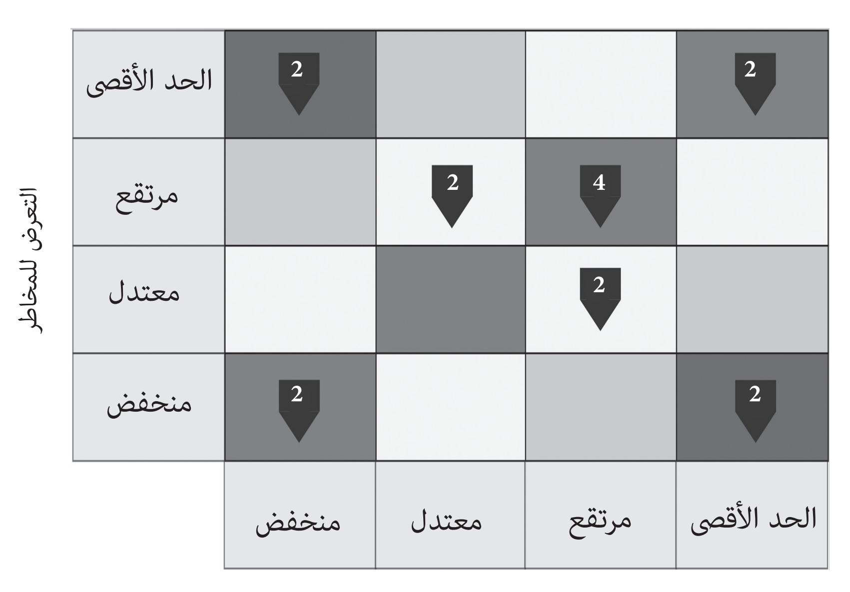
يعد تحديد المنظمة لنزعتها للمخاطرة أحد الجوانب المهمة لتحديد الإستراتيجية ولا سيما تحديد مجلس الإدارة لها حيث لا يتم ذلك الأمر بشكل جيد في أغلب الأحيان. ويجب أن تُستخدم محركات الأعمال التي حُددت من قبل في وضع رؤية مشتركة حول المخاطر، لتكون إطاراً لمستويات المخاطر المحتملة التي تقدر المنظمة على قبولها، بل وتكون مستعدة لها. وينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد مستوى المخاطر المريح بالنسبة له، وذلك بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى والأهداف الإستراتيجية قصيرة المدى. وسوف تؤثر أيضاً البيئة التشغيلية ونموذج الأعمال، إلخ، على قرار مجلس الإدارة بشأن مستوى النزعة للمخاطرة المقبول.

ويجـب أن يتم تسـجيل النزعـة للمخاطرة وتوثيقهـا عن طريق بيـان نزعة المنظمة للمخاطـرة حيـث ينبغي أن يتألف من مزيج من الأرقام القابلـة للقياس والتعليقات التي تبرز المعنى الضمني للأرقام.

وبعد أن يتم تحديد الأهداف الإسـتراتيجية والنزعة للمخاطرة، هناك إجراء أخير يجب القيام به؛ ألا وهو تحقيق المواءمة بين النزعة للمخاطرة والإسـتراتيجية. ولكي يقوم مجلس الإدارة بذلك، ينبغي أن يسـأل نفسه ما إذا كانت هناك مواءمة بين طموحه الإستراتيجي - المعبر عنه من خلال الأهداف الإستراتيجية- وبين نزعته للمخاطرة؟ ويعد ضمان المواءمة بين ما تسـعى المنظمة إلى تحقيقه وبين مقدار المخاطرة التي هي مستعدة لخوضها هو جوهر تنفيذ الإستراتيجية (كما أنه أيضاً الغرض الجوهري لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر).

الشكل رقم ١٢-٤

مصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة



وبالنســبة لمصفوفة مواءمة النزعة للمخاطرة (الشكل رقم ١٢-٤) فهي أداة مطورة من أجل دعم تحقيق المواءمة بين المخاطرة والإســتراتيجية وقد ثبت أنها إضافة قوية لصندوق الأدوات الإدارية.

وخــلال هذه المرحلــة، يقوم فريق التنفيذ بوضع خريطة إســتراتيجية المنظمة المبدئية بالإضافة إلى ســجل المخاطر الرئيسية ويقوم باستكمال تقويم مبدئي للمخاطر وبوضع رؤية مبدئية لدرجة المواءمة بين المستوى الحالي للتعرض للمخاطر وبين المستوى المنشود حسبما هو موضح في بيان النزعة للمخاطرة.

سلسلة من عمليات التكرار:

ينبغي على المنظمة عند قيامها بصياغة الإســتراتيجية ووضعها - وهما الخطوتان اللتان تتألــف منهما هــذه المرحلة - أن تتوقع القيام بعمليات عدة لتكرار الغايات الإســتراتيجية والنزعة للمخاطرة والأهداف الإســتراتيجية، بينما يعمل مجلــس الإدارة والفريق التنفيذي معاً للاســتقرار على إســتراتيجية قصيرة الأمد، وأخرى طويلة الأمــد وقابلة للتنفيذ، وكذلك قادرة على تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة بشــكل يرضي جميع المساهمين. وينبغي التخطيط لهذا التفاعل وتشــجيعه لأن الانخراط في العملية وحده، والفرضيات التي تنطوي على تحديات، إلخ. يُمكّن من تشــكيل فهم مشــترك لإســتراتيجية المنظمة، ويجعل جميع المســاهمين ولا ســيما مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية متفقين على «الإســتراتيجية ذاتها». وتلك تعد إحدى الخطوات الحيوية لضمان عملية بناء الدعم والمســاندة للإستراتيجية على مستويات المنظمة كافة.

التنفيذ:

لقــد كان التركيز خلال مرحلة التعبئة منصباً على تعبئة مجموعة صغيرة من كبار صناع القرار وتحميســهم وذلك من خلال إشراكهم في وضع إطار إســتراتيجي شامل. أما في هذه المرحلــة أي مرحلة التنفيذ فــإن الهدف هو إشراك الموظفين على نطــاق المنظمة بأكملها، وتحويل الإطار الإستراتيجي إلى عمليات ومبادرات تنفيذية تمكينية بالإضافة إلى ما يصاحبها من مخاطر ونظم رقابية ومؤشرات، إلخ.

فهم العمليات الأساسية المتعلقة بالعمل:

يجب أن ينصب التركيز الأول على فهم العمليات الأساسية المتعلقة بالعمل والتي تدعم الأهداف الإســتراتيجية، وتعد مهمة جــداً لتحقيق تلك الأهداف بنجــاح. وينبغي تحديد المخاطر والضوابط الرقابية والمؤشرات ذات الصلة. ومن خلال استخدام التقويم والمؤشرات سوف تنشأ صورة لمدى فاعلية العمليات التنفيذية، وكجزء من ذلك، سوف تتحدد الثغرات الموجــودة في بنية العمليــات الخاصة بالمنظمة بشــكل يكاد يكون أكيداً. ولكي يتم ســد هــذه الثغرات ويتم التركيز على أنشــطة التغيير بالمنظمة، ينبغــي أن تُحدد مجموعة من المبادرات لهيكلة أنشطة التغيير وتركيزها. ويجب توثيق العمليات والمبادرات بالإضافة إلى ما يصاحبهــا من مخاطر ونظم رقابية ومؤشرات من خلال ســجلات العمليات والمبادرات. ويمكن استخدام خرائط المخاطر وخرائط الضوابط الرقابية ولوحات قياس أداء المؤشرات في متابعة الأداء ووضع المخاطر فيما يتعلق بكل عملية ومخاطرة.

المواءمة:

إن الهــدف في مرحلــة المواءمة هــو البناء على إطار الإدارة الناشــئ الذي تم وضعه في مرحلتــي التعبئة والتنفيــذ وكذا جمعه. وبينــما ركزت مرحلة التعبئة عــلى وضع الإطار الإستراتيجي، وركزت مرحلة التنفيذ على تحويل ما هو إستراتيجي إلى مفردات تنفيذية؛ فإن مرحلة المواءمة تتعلق بتحقيق المواءمة بين العمليات والمبادرات التنفيذية من ناحية، وبين الأهداف والمخاطر والضوابط الرقابية الإستراتيجية من ناحية أخرى.

تحقيق المواءمة بين العمليات التنفيذية ومبادرات التغيير:

إن الهــدف - خلال هذه المرحلــة - هو ضمان المواءمة بين أنشــطة المنظمة التنفيذية والعمليــات الخاصة بالعمل المعتاد ومبادرات التغيير. وتتوجه الأنشــطة غير المتوائمة نحو الفرص التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الكفاءات والفاعلية.

الشكل رقم ١٢-٥

مصفوفة مواءمة العمليات

	الأهداف					المخاطر			نظم الرقابة	
	الهدف الأول	الهدف الثاني	الهدف الثالث	الهدف الرابع	الهدف الخامس	المخاطرة الأولى	المخاطرة الثانية	المخاطرة الثالثة	نظم الرقابة الأولى	نظم الرقابة الثاني
العملية الأولى	25٪									
العملية الثانية			50٪		75٪		25٪			
العملية الثالثة		100٪								
العملية الرابعة		50٪		50٪		50٪			50٪	

الشكل رقم ١٢-٦

مصفوفة مواءمة المبادرات

	الأهداف					المخاطر			نظم الرقابة	
	الهدف الأول	الهدف الثاني	الهدف الثالث	الهدف الرابع	الهدف الخامس	المخاطرة الأولى	المخاطرة الثانية	المخاطرة الثالثة	نظم الرقابة الأولى	نظم الرقابة الثاني
المبادرة الأولى	25٪									
المبادرة الأولى			50٪		75٪		25٪			
المبادرة الأولى		100٪								
المبادرة الأولى		50٪		50٪		50٪			50٪	

وهناك أداتان مماثلتان نوصي باســتخدامهما في هذه المرحلة ألا وهما مصفوفة مواءمة العمليات (الشكل رقم: ١٢-٥) ومصفوفة مواءمة المبادرات (الشكل رقم: ١٢-٦)

تُمكّن مصفوفة مواءمة العمليات المنظمة من تحديد القوة النسبية للمواءمة بين إجراء العمل المعتاد، من ناحية وبين الهدف و/أو المخاطرة و/أو الضابط الرقابي الإســتراتيجي من ناحية أخرى. ونحن نوصي باستخدام النسب المئوية في عرض قوة المواءمة:

- ١٠٠٪ -مواءمة قوية للغاية.
- ٧٥٪ -مواءمة قوية.
- ٥٠٪ -مواءمة متوسطة.
- ٢٥٪ -مواءمة ضعيفة.
- صفر ٪ -مواءمة ضعيفة للغاية.

ومن الممكن أن تتحقق المواءمة بين كل إجراء تنفيذي للعمل المعتاد وبين أحد الأهداف أو المخاطر أو الضوابط الرقابية الإستراتيجية أو مزيج من الثلاثة، أي أنه يمكن القيام بإجراء تنفيــذي للتمكين من تحقيق هدف مــا، أو للتمكين من إدارة مخاطرة إســتراتيجية ما، أو للتمكين من تطبيق ضابط رقابي ما بفاعلية.

وتســتطيع المنظمة من خلال اســتخدام مصفوفة مواءمة العمليات أن توائم بين إجراء عملية واحدة وبين أهداف و/أو مخاطر و/أو نظم رقابية متعددة باستخدام النسب المئوية المبينة أعلاه.

وتستخدم مصفوفة مواءمة المبادرات بنفس الطريقة بالضبط التي تستخدم بها مصفوفة مواءمة العمليات، باســتثناء أن الهدف هو مواءمة المبادرات وليس العمليات، وكذا إظهار تأثير التغيير الجاري في الأعمال على الأهداف و/أو المخاطر و/أو الضوابط الرقابية.

فوائد المواءمة:

إننا نســتخدم النسب المئوية في مصفوفة مواءمة العمليات ومصفوفة مواءمة المبادرات لعدد من الأسباب وهي:

- أنهـا تُحـدث جدلاً وتحـدٍ داخل الفريق فيما هو يسـعى إلى الاتفاق حـول العلاقة بين العمليات والمبـادرات التنفيذية من ناحية، وبين الأهـداف والمخاطر والضوابط الرقابية الإستراتيجية من ناحية أخرى.
- أنهـا توضح القوة النسـبية للمواءمة ومن ثم تسـاعد في تحديد العمليـات والمبادرات "الأساسية" الحقيقية وترتيبها حسب الأهمية من وجهة نظر شمولية مع مراعاة منظورات الأداء والمخاطر والامتثال.
- أنها تمكّن من تضمين الاعتبارات التنفيذية في أي سـيناريو أو انحدار أو أي أسـلوب من أساليب النمذجة المماثلة التي يمكن تطبيقها. ويمكن أن يُستخدم في العمليات الأساليبُ الإحصائية للتثبت من قوة المواءمة بين المسـتوى الإسـتراتيجي والمستوى التنفيذي، ومن شـأن ذلك أنه يتيح الفرصة بعد ذلك لتقديم تحليل السـيناريو الذي تم على المسـتوى الإستراتيجي إلى مستوى يتسنى فيه معرفة الأثر على المستوى التنفيذي.

الغرس:

وأخيراً، فإنه بالنظر إلى طبيعة التغيير التحولي الذي يحدثه إطار إدارة الأداء على أسـاس المخاطـر، لا يعد من المفاجئ أن تركز المرحلـة الأخيرة من خارطة طريق التغيير على غرس الإطار والعمليات والممارسات التي يتألف منها إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وحيـث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة وطريقتها الخاصة «في فعل الأشـياء» فإنه من الـضروري أن تُراعى الثقافة «المحلية» وأن يتم تحديـد ما تيسر وما لم يتيسر له النجاح في المـاضي. وبناءً على ذلك، يوجد أدناه بيان لأفضل الممارسـات التي نـوصى بها فيما يتعلق بغرس إدارة الأداء على أساس المخاطر:

١- المداومة على تعديل البنود المتضمنة في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

٢- عدم تجاهل المجالات المرنة.

٣- استخدام التكنولوجيا الصحيحة في مرحلة مبكرة.

المداومة على تعديل إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر:

يجب أن يكون هناك تطور ونضج مستمر في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر الذي تطبقه المنظمة. وبالتالي، يعد التعديل المتواصل للبنود المشمولة بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر -مثل الأهداف والمخاطر والضوابط الرقابية والعمليات والمبادرات والمؤشرات، إلخ - جزءاً مهماً من عملية غرس إدارة الأداء على أساس المخاطر.

وما من شيء يمكنه تقويض هذا النهج أسرع من تقديم معلومات غير مهمة أو قديمة أو حتى خاطئة لصناع القرار (سواءً الإستراتيجيين أو التنفيذيين). وبناءً على ذلك، يجب أن يُكلف شخص (أشخاص) ما بمسؤولية ضمان تحديث البنود المتضمنة في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر، وضمان مراجعتها بانتظام. ونحن نوصي بإجراء مراجعة سنوية، كحد أدنى، مع أننا نشجع على إجراء مراجعة ربع سنوية.

لا تتجاهل المجالات المرنة:

لقد أثبت العمل مع المنظمات على تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر أن تركيز كل من تطبيق النهج وغرسه ينصب على «المجالات الراسخة» (الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الأداء، وإدارة المخاطر، ومواءمة النزعة للمخاطرة) بينما يتم إهمال «المجالات المرنة» (التواصل والحوكمة والثقافة). وقد لا يكون ذلك مفاجئاً بالنظر إلى أن تطبيق «المجالات الراسخة» يؤدي إلى إنتاج لوحات قياس للأداء ووسائل إيضاح مرئية للبيانات مثيرة للاهتمام ومُحدثة بانتظام مثل خرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء وخرائط المخاطر وبطاقات أداء المخاطر، إلخ.

تعد «المجالات الراسخة» مهمة، ولكن بدون «المجالات المرنة» لن تتحقق فوائد الأعمال أو التغيير الذي تسعى المنظمات عادة إلى تحقيقه عند استخدامها لنهج إدارة الأداء على أساس المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، تلعب «المجالات المرنة» دوراً شديد الأهمية في مرحلة الغرس التي هي إحدى مراحل خارطة طريق التغيير الخاصة بإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر.

نموذج RACI:

يعد استخدام نموذج RACI أحد الجوانب المهمة لمجال الحوكمة فمن خلال هذا النموذج تتحدد مهمة كل فرد في عملية تنفيذ الإستراتيجية بوضوح وإدارة المخاطر المصاحبة لها. ومن الأهمية بمكان أن يتم استيعاب هذه المهام بشكل تام وأن يتصرف الأفراد بشكل ملائم.

وبناء على خبرتنا في تطبيق إدارة الأداء على أساس المخاطر، يبدو أن الأغلبية تميل إلى التركيز على المهام المرتبطة بالمساءلة والمسؤولية أكثر من مهمتي المشورة والإبلاغ. ومع ذلك، فإنه يتعين مقاومة هذا الميل، لأن نقص التركيز على المهمتين الأخيرتين سوف يؤثر سلباً على تدفق الحوكمة وغرسها داخل المنظمة، كما أنه سيؤثر سلباً أيضاً على انخراط وإدارة المساهمين على نطاق المنظمة.

وقد أفادت المنظمات التي طبقت إدارة الأداء على أساس المخاطر أن تحديد هيكل RACI يعد أحد أكثر المهام تحدياً في عملية التطبيق. ومن ناحية أخرى، فقد ذكروا أيضاً أنها كانت إحدى أعظم المهام فائدة؛ حيث إن أحد تحديات RACI الأساسية هو أنه يفرض مستوى من الوضوح حول المسؤوليات وهذا الأمر غالباً ما يكون غائباً في المنظمات. ويتميز استخدام هيكل RACI للتمكين من إعداد التقارير ولوحات قياس الأداء استناداً إلى "مرأى عين" الشخص ذي الصلة بتأثيره القوي حيث إنه يدفع إلى تضمين ثقافة "مركزة على الإستراتيجية وواعية بالمخاطر وكذا غرسها".

إدارة الثقافة:

من الأوصاف الصحيحة للثقافة أنها الأداة النهائية لتنفيذ الإستراتيجية وإدارة المخاطر ويعد تشكيل ثقافة مركزة على الإستراتيجية وواعية بالمخاطر أحد أهم نتائج تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر.

ونحن نوصي بأن تحدد المنظمات الثقافة التي ترغب في رؤيتها تنشأ كجزء من تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر سواءً قبل التطبيق أو في مرحلة مبكرة جداً منه. ويمكن الاستعانة بنموذج نضج إدارة الأداء على أساس المخاطر (الشكل رقم ١٢-٧) لمعرفة

المستوى الحالي لنضج المنظمة بخصوص الإدارة الإستراتيجية والمخاطر ومعرفة مستوى النضج «المستهدف». ولقد أثبتت خبرتنا أن «تقويم النضج» يمكن أن يكون حافزاً قوياً للتغيير وللمناقشات المتعلقة بنوع الثقافة التي تسعى المؤسسة لتشكيلها. ويعد «تقييم النضج» خلال مرحلة الغرس طريقة رائعة للتفكير الدائم حول ما إذا كانت الثقافة قد حققت الهدف المنشود.

الشكل رقم ١٢-٧

نموذج نضج إدارة الأداء على أساس المخاطر

أهمية التواصل:

يعد التواصل أحد أهم عناصر مرحلة الغرس. وفي كثير من الأحيان، عند القيام بمبادرات التغيير مثل تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر لا يتم التواصل مع موظفي المنظمة إلا في بداية العملية وذلك من أجل إعلان الرؤية، إلخ. وبعد ذلك تميل المنظمات إلى الصمت المطبق لأن الأشخاص المعنيين مباشرة بالتطبيق يصبحون مشغولين للغاية ومُركِزين على «الفعل» لدرجة أنهم يهملون التواصل، أو إذا كان التغيير لا يسير بسلاسة يتوقف فريق المشروع عن التواصل خوفاً من إحباط المشروع.

ويعـد التواصل عملية حيوية في مرحلـة الغرس، وخاصة عندما يكـون لدى الموظفين أسـئلة مهمة تحتاج إلى إجابات حيث يدفعهم ذلك إلى الانخراط في التطبيق. وعلى سبيل المثال، قام أحد عملاء مانيغت الذين اسـتخدموا أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر بتنظيم سلسلة من الجلسات تُقدم بها «البيتزا والمشروبات» (في نهاية يوم العمل!) لتمكين الموظفين من التجمع والتواصل الاجتماعي، وتشـكيل بيئة يتسنى فيها التبادل الحر للأسئلة وبواعث القلق، وغير ذلك من المعلومات المتعلقة بالمنهجية وتطبيقها.

ويجب أن تحرص إسـتراتيجية التواصل أيضاً على إبراز كيفية اسـتخدام المنظمة لإطار إدارة الأداء على أساس المخاطر وكيفية تطويرها له. ونحن نوصي مثلاً بوضع خارطة طريق واضحـة للتطبيق حتى توجه فريق التطبيق، بل ولتقدم أيضاً لفريق الاتصالات موضوعات ليقـوم بإيصالهـا للموظفين بانتظام، وعلى سـبيل المثـال، عندما تشرع وحـدات الأعمال المختلفة في العمل، يجب إيصال ذلك على نطاق واسـع، وكذلك فإنه طبقاً للحكمة القائلة بأن الأفعال أبلغ من الأقوال، ينبغي على فريق الاتصالات أن يضمن إلقاء الضوء على انخراط كبـار الموظفين في عملية و/أو تطبيق إدارة الأداء على أسـاس المخاطر على نطاق المنظمة، وعلى سـبيل المثال، حرص فريق مشروع أحد العملاء على دفع المدير التنفيذي ذي النفوذ المنشـغل بشـدة إلى الجلوس أمام حل إدارة الأداء على أساس المخاطر المعتمد من الفريق وتقديم بعض التعليقات حول بنود معينة، وقد قاموا بذلك كجزء من تطبيقهم لإدارة الأداء على أسـاس المخاطر. وأصبحت الصور الفوتوغرافية للمدير التنفيذي وهو مشارك بهمة في أسـلوب إدارة الأداء على أسـاس المخاطر تظهر بصفة منتظمة في مخرجات التواصل خلال التطبيق وبعده.

فهم دور التكنولوجيا:

لقد بين الفصل الحادي عشر دور التكنولوجيا المهم في إنجاح تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر. ونحن لا نتحدث هنا عن جداول البيانات التي تميل للنمو إلى أن تصبح صناعـة صغيرة خاصة بها، ولصرف الموارد عن تحليل البيانات وفهمها وعن تقديم توصيات وصناعـة قرارات بناءً على تلـك البيانات، وبدلاً من ذلك فإنها تحول اهتمام تلك الموارد إلى « لوحـات جدولية» حيث يقضي الموظفون وقتهم في إدارة جداول البيانات تلك عن طريق نسخ البيانات ولصقها ودمجها إلخ. بطريقة يدوية.

وحتى يتسنى تطبيق أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر وغرسه بفاعلية فإننا نوصي باستخدام حل تكنولوجي على مستوى المنظمة من أجل دعم المنهجية والتمكين لها، ومن أجل إتاحة الفرصة للموظفين لكي ينخرطوا بسرعة وسهولة في إطار إدارة الأداء على أساس المخاطر ويتفاعلوا معه.

وإضافة إلى ما سبق، فإننا نوصي بأن تستخدم المنظمات أحد حلول التكنولوجيا في مرحلة مبكرة من عملية التطبيق بدلاً من الأسلوب التقليدي المتمثل في استخدام المنهجية ثم استخدام البرمجيات التمكينية بعد ذلك. ولقد أثبتت خبرتنا أن المنظمات تستطيع أن تحظى بمزايا كبيرة من خلال استخدام البرمجيات في مرحلة مبكرة. وقد استعمل أحد العملاء - الذين يستخدمون أسلوب إدارة الأداء على أساس المخاطر - حله التمكيني (ستراتكس بوينت) بعد التطبيق المبدئي للمنهجية بثلاثة أشهر تقريباً. وبعد استكمال مراجعة ما بعد التطبيق، عدَّ العميل التقاعس عن تطبيق الحل البرمجي في مرحلة مبكرة السبب الأول وراء ضعف الدعم الموجه لوحدات معينة (وهي نفس الوحدات التي كانت معنية في مرحلة مبكرة بالتنفيذ، والتي كان من المفترض أن يُستخدم لها حل برمجي في المستقبل). وقد قامت وحدات الأعمال هذه بوضع حلول جداول البيانات بدون تزويد المنظمة بحلٍ برمجي لدعم المنهجية في مرحلة مبكرة، مما أدى إلى انخراط عدد كبير جداً من الأشخاص في الحفاظ على جداول البيانات بدلاً من الانخراط في العملية ذاتها. وإضافة إلى ما سبق، بمجرد أن تم إدخال الحلول البرمجية أدت تلك الحلول إلى شيوع إحساس سيء للغاية لأن الكثيرين في وحدات الأعمال الأولية هذه شعروا بأن الجهود التي بذلوها في دعم النهج بجداول البيانات لم تحظ بالتقدير اللازم. وقد أدى ذلك إلى انخراط مقدار وافر من موارد التنفيذ في «إعادة العمل» على التنفيذ نيابة عن وحدات الأعمال الأولية هذه، وإشراك تلك الوحدات مجدداً في العملية والنهج بأكملهما.

وقد لوحظ التناقض بين الوحدات سالفة الذكر وبين وحدات الأعمال التي جربت تطبيق المنهجية والتكنولوجيا معاً. فبعد سنة من استخدام المنهجية، أبدت تلك الوحدات انخراطاً ودعماً أكبر بكثير، وكذلك حققت نتائج أعمال أفضل بكثير وقد قيست تلك النتائج بانخفاض رأس المال التنظيمي، وانخفاض المخاطر التشغيلية، والتحسن في تنفيذ مبادرات المنظمة وتحقيق أهدافها (تحقيقاً لأداء المستهدف).

ملحوظة أخيرة: فلتعش في أوقات الاضطرابات المستمرة.

هناك حكمة صينية قديمة تقول: «فلتعش في الأوقات المثيرة» وكان يُقصد بذلك الإهانة لأن الأوقات المثيرة كانت تتسم بالاضطرابات والحروب والصراعات الاقتصادية، إلخ. أما في القرن الحادي والعشرين فإننا نعيش في «أوقات الاضطرابات المستمرة». وسوف يثبت بالفعل لكثير من المنظمات أن هذا الأمر ما هو إلا إهانة. أما المنظمات التي تعمل على بناء المهارات والقدرات والعمليات لكي ترى هذه الأوقات وكأنها لا تزيد على «العمل المعتاد» فإنها ستجني فوائد جمة من ذلك. وسوف تلعب إدارة كل من الإستراتيجية والمخاطر من خلال أُطر ومنهجيات مثل إدارة الأداء على أساس المخاطر دوراً شديد الأهمية في جعل الأوقات المثيرة أو أوقات الاضطرابات مشوقة ومربحة.

فلتعش في أوقات الاضطرابات المستمرة.

ملاحظات

Chapter 1

1 Fredrick W. Taylor, Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, 1911.

٢ انظر:

W. Edwards Deming Institute, http://deming.org/.

3 Professor Henry Mintzberg, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January–February 1994.

4 James Creelman, The Finance Function: Achieving Performance Excellence in a Global Economy, Business Intelligence, UK, 2009.

5 Globalization and the Changing UN Economy by the UK's Department for Business Enterprise and Regulatory Reform, February 2008.

6 The 2011 Financial Times Global 500 Index, Financial Times, UK.

7 Peter Hemington, The New Economic World Order: A Multipolar World Emerges, Transitions, BDO, May 2010.

8 The Centre for Future Studies, Insights into the Post Recession Business Environment, Transitions, BDO, February 2010.

9 BBC News, July 31, 2009.

10 Andrew Pierce, The Queen Asks Why No One Saw the Credit Crunch Coming, The Telegraph, November 5, 2008, UK.

11 Best Practice in Risk Management: A Function Comes of Age, Economist Intelligence Unit, UK, 2007.

12 IMF Global Financial Stability, IMF, April 2006.

13 Climbing out of the Credit Crunch, Association of Chartered Certified Accountants, 2008, USA.

14 Risk Management is Dead... Long Live Risk Management, the Business Continuity Institute, UK, 2009.

15 Ronan O'Sullivan and Ross McNaughton, New UK Corporate Governance Code, Paul Hastings: Stay Current, June 2010.

Chapter 2

1 Zachary A. Goldfarb and Lisa Rein, JPMorgan Chase Execs May Depart as CEO Jamie Dimon Acknowledges "Terrible, Egregious Mistake" on Trading, The Washington Post, May 2012, USA.

2 Andrew Smart, At the Intersection: An Investigation into the Integration and Alignment of the Balanced Scorecard with Operational Risk Management Frameworks to Enhance Strategic Execution in the UK Financial Services Industry. MBA Dissertation, Henley Management College, UK, 2006.

3 Global Risk Management Study, Accenture, 2011.

4 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January/February 1992.

٥ انظر على سبيل المثال:

Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press,1996 and Creating the Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001

6 Adrian Cadbury, Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, see http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf.

7 Attributed to Peter Drucker.

8 Financial Times, August 2012, quoted from Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards, Institute of Risk Management, UK, 2012.

9 Financial Times, August 2012, quoted from Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards, Institute of Risk Management, UK, 2012.

Chapter 3

1 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January/February 1992.

٢ انظر على سبيل المثال:

Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press,1996 and Creating the Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.

3 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton (op. cit.).

4 Research by Fortune Magazine, Quoted in Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January/February 1992.

5 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, Creating the Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.

6 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, 2009.

7 Darrell Rigby and Barbara Bilodea, Management Tools & Trends, Bain & Company, 2011.

8 Aaron Crabtree and Gerald DeBusk, The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns Advances in Accounting, USA, June 2008.

٩ انظر على سبيل المثال:

Bernard Marr and James Creelman, More with Less: Maximizing Value in the Public Sector, Palgrave Macmillan, 2011. Naresh Makhijani and James Creelman, Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization, John Wiley & Sons, Asia, 2011.

10 Professor Robert Kaplan, blog entry, December 2008.

11 The Sarbanes–Oxley Act, 2002, see www.soxlaw.com/.

12 Enterprise Risk Management: Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

13 Standards Australia and Standards New Zealand, and New Zealand Standards of Risk Management: AS/NZ 4360:2004, Risk Management, Australia, 2004.

14 The Orange Book: Management of Risks – Principles and Concepts, Her Majesty's Treasury, UK, 2004

15 ISO31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines, The International Organization for Standardization, 2009.

16 ISO31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines, The International Organization for Standardization, 2009.

17 Andrew Smart, At the Intersection: An Investigation into the Integration and Alignment of the Balanced Scorecard with Operational Risk Management Frameworks to Enhance Strategic Execution in the UK Financial Services Industry. MBA Dissertation, Henley Management College, UK, 2006.

18 Professor Kaplan first shared his developing ideas in a series of articles that appeared in the Balanced Scorecard Report, most notably in 2009.

19 In Kaplan and Norton's January 2012 article The Future of the Balanced Scorecard, published in the US CGMA Magazine.

20 In the June 2012 edition of the Harvard Business Review Kaplan, along with Harvard Business School Assistant Professor Annette Mikes, published the article Managing Risks: A New Framework.

21 Nelson D. Schwarz and Jessica Silver-Greenberg, JPMorgan Was Warned About Lax Risk Controls, New York Times, June 3, 2012.

Chapter 4

١ انظر:

SunTzu, The Art of War, Special Edition, translated and annotated by Lionel Giles, El Paso Norte Press, 2005.

٢ اقتباس من:

Lizwe Nikala, Long Range Strategic Thinking Ability, Why CEOs Must Have It, Entrepreneur Magazine, February 2, 2012, South Africa.

3 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.

4 Michael Porter, What Is Strategy? Harvard Business Review, 2006.

5 Michael Treacy and Fred Wiersema, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, 1993.

6 W. Chan Kin and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005.

7 Ukerto Moti, Aligning Human Capital to Execute Corporate Strategy for Public Sector Growth and Service Excellence, see http://www.academia.edu/283841/Aligning_Human_Capital_to_Execute_ Corporate_Strategy_for_Public_Sector_Growth_and_Service_Delivery 8 Working paper on Risk Culture: Guidance from the Institute of Risk Management, Institute of Risk Management, UK, June 2012.

9 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

١٠ انظر:

http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/globalreptrak.

11 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens, Understanding and Communicating Risk Appetite', the Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, January 2012.

12 The Failure of the Royal Bank of Scotland, Financial Services Authority, UK, ecember 2011.

13 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

14 Enterprise Risk Management: Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

15 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

16 ISO31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines, The International Organization for Standardization, 2009.

17 ISO31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines, The International Organization for Standardization, 2009.

18 The British Standards institution, BS31100:2008.

19 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

20 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

21 A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, Business Model Generation, Business Model Foundry, 2010.

22 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens (op. cit.).

23 Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite, Marsh and the University of Nottingham, UK, October 2009.

Chapter 5

1 Martha Lagace, The Office of Strategy Management, Q&A with Professor Robert Kaplan, Harvard Business School, Working Knowledge, Arch 27th 2006, Harvard Business School Press, USA.

2 Attributed to Professor Albert Einstein.

3 Attributed to Peter Drucker.

4 Attributed to Peter Drucker.

٥ انظر:

James Creelman, Building a Strategic Balanced Scorecard, Business Intelligence, UK, 2003.

6 Strategic Performance Management in Government and Public Sector Organizations, Advanced Performance Institute, UK, 2008.

7 Bernard Marr and James Creelman, More with Less, 2011 Performance Challenges for the UK Public Sector, Advanced Performance Institute, UK, 2011.

8 James Creelman and Jonathan Chocqueel-Mangan, Reinventing Budgeting and Planning for the Adaptive Organization, Business Intelligence, UK, 2006.

9 James Creelman and Jonathan Chocqueel-Mangan (op. cit.).

10 Dr Robert Kaplan and Dr David Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business School Press, 1996.

Chapter 6

١ انظر:

www.shiftinpartners.com.

2 James Creelman, Building a Strategic Balanced Scorecard, Business Intelligence,UK, 2003.

3 Fra Lucs Bartolomeo de Pacioli, Summa de Arithmetica, Geometrica,Poroportioni et Proportionaltie, 1494, Italy. Version: Universidad Autonoma de Nuevo Leon, 1991.

٤ انظر:

http://www.thehackettgroup.com/.

Chapter 7

١ اقتباس من:

ERM History, Druml Group: see http://www.druml.com/ management-advisory/enterprise-risk-management/erm-history/.

2 Basel II The second of the Basel Accords, Basel Committee on Banking Supervision, 2004.

٣ انظر:

http://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/determineroot- cause-5-whys/.

٤ انظر:

http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram.

5 Enterprise Risk Management: Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

6 Strengthening Enterprise Risk Management for Competitive Advantage, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2009.

7 Risk Management: Principles and Guidelines, ISO31000-2006, ISO 2009.

8 Risk Management: Principles and Guidelines, ISO31000-2006 (op. cit.).

9 Oxford Dictionary, see http://oxforddictionaries.com/.

10 Strengthening Enterprise Risk Management for Competitive Advantage (op. cit.).

11 Dr Larry Rittenberg and Frank Martens, Understanding and Communicating Risk Appetite, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, January 2012.

12 Internal Control – Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Chapter 9

1 Adrian Cadbury, Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, see http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf.

2 The Greenbury Report on Directors Remuneration, Confederation of Business and Industry, UK, 1995.

3 Nigel Turnbull, Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code, London Stock Exchange for listed companies, 1999 (revised guide published in 2005).

4 Climbing out of the Credit Crunch, Association of Chartered Certified Accountants, 2008, USA.

5 The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis by Grant Kirkpatrick.

6 The Failure of the Royal Bank of Scotland, Financial Services Authority, UK, December 2011.

7 Senior Supervisors Group Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008.

8 Ernst & Young's 2010 report Making Strides in Financial Services Risk Management.

9 The UK Corporate Governance Code, 2010, Financial Reporting Council, UK, 2010.

10 The King Committee on Corporate Governance: The King Report on Corporate Governance I, The Institute of Directors, South Africa, 1994.

11 The King Committee on Corporate Governance: The King Report on Corporate Governance II, The Institute of Directors, South Africa, 2002.

12 The King Committee on Corporate Governance: The King Report on Corporate Governance III, The Institute of Directors, South Africa, 1994.

13 Corporate Governance Principles and Recommendations, The ASX Corporate Governance Council, Australia, March 2003.

14 OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2004.

15 The Sarbanes–Oxley Act, 2002.

16 OECD Principles of Corporate Governance (op. cit.).

17 Dr Roger Barker, Responding to the Crisis, The Corporate Governance Perspective, Institute of Directors, UK, September 2009.

18 Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite, Marsh and the University of Nottingham, UK, October 2009.

19 National Association of Corporate Directors Blue Ribbon Commission report, Risk Governance: Balancing Risk and Rewards.

Chapter 10

1 Financial Times, August 2012, quoted from Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards, Institute of Risk Management, UK, 2012.

2 Attributed to Peter Drucker.

3 Andrew Smart, At the Intersection: An Investigation into the Integration and Alignment of the Balanced Scorecard with Operational Risk Management Frameworks to Enhance Strategic Execution in the UK Financial Services Industry. MBA Dissertation, Henley Management College, UK,2006.

4 Ernst & Young's 2011 research paper Making Strides in Financial Services Risk Management

5 Citigroup's Chief Executive, Charles O. Prince said in July 2007, "As long as the music is playing, you've got to get up and dance.We're still dancing".

6 Risk Management in a Time of Global Uncertainty, Harvard Business Review Analytic Services, Harvard Business School Publishing, USA, 2011.

7 Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards, The Institute of Risk Management, 2013.

8 Understanding and Articulating Risk Appetite, KPMG, 2009.

9 Understanding and Articulating Risk Appetite (op. cit.).

10 Lord David Walker, A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities, HM Treasury, UK, 2009.

11 Making Strides in Financial Services Risk Management, Ernst & Young, 2011.

12 Making Strides in Financial Services Risk Management (op. cit.).

13 Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite, Marsh and the University of Nottingham, UK, October 2009.

14 Understanding and Articulating Risk Appetite (op. cit.).

15 Risk Management: Principles and Guidelines, ISO31000-2006, ISO 2009.

١٦ انظر:

www.senndelaney.com.

Chapter 11

1 The Gartner Group, 2011, see http://thisiswhatgoodlookslike.com/2012/ 06/10/gartner-survey-shows-why-projects-fail/.

2 Quoted from Robert Miller, Only a Matter of Time Before the Spreadsheets Hit the Fan, Daily Telegraph, UK, June 30, 2005.

٣ انظر على سبيل المثال:

The Use of Spreadsheets: Considerations for Section4 404 of the Sarbanes–Oxley Act, PricewaterhouseCoopers, July 2004.

4 John Carney, Barclays Spreadsheet Error Results in Lehman Chaos, Business Insider, October 16, 2008.

5 Grenville J. Croll, Spreadsheets and the Financial Collapse, European Spreadsheet Risks Interest Group, 2009.

Chapter 12

1 Enterprise Risk Management: Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

2 Capability Model Maturity Model, Carnegie Mellon University Software Engineering Institute, USA.

3 Jim Collins and Jerry Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperCollins Publishers, 2002.

4 Jim Collins and Jerry Porras, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't, HarperCollins Publishers, 2001.

5 A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45countries, Business Model Generation, Business Model Foundry, 2010.

المترجم في سطور

د. فيصل بن عبدالله البواردي.

المؤهل العلمي :

دكتــوراه في إدارة وتنمية الموارد البشرية الإســتراتيجية. (Portsmouth Univesrity)، المملكة المتحدة.

العمل الحالي:

أستاذ الموارد البشرية المشارك بمعهد الإدارة العامة.

أبرز الأعمال العلمية المحكمة:

- كتــاب بعنــوان "توثيق وتطوير إجــراءات العمل كمدخل لتحقيق رؤيــة المملكة ٢٠٣٠ مدخل نظري وتطبيقي" ١٤٣٩هـ (بالاشتراك).
- بحــث بعنوان "تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية". المجلة العربية لــلإدارة. المنظمة العربية للتنميــة الإدارية. العدد الثاني. مجلد ٣٧. ٢٠١٧.
- بحــث بعنوان "آليات وأدوات تحديد الاحتيــاج التدريبي في المنظمات الحكومية" دورية معهد الإدارة العامة، شوال ١٤٣٥. مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة. الرياض.
- بحث بعنوان "معوقات تحديد الاحتياج التدريبي: دراســة ميدانية على المديرين والموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الاعمال. جامعة حلوان. القاهرة. العدد الثاني. الجزء الاول، ٢٠١٥.
- بحث بعنوان "معوقات البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية، بحث ميداني على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الســعودية" مركز البحــوث بمعهد الإدارة العامة . الرياض، ١٤٢٦.
- بالإضافة إلى عدد من أوراق العمل المحكمة في مؤتمرات علمية داخلية وخارجية.

أبرز الأنشطة العملية:

- أمين عام لجنة التدريب والابتعاث لموظفي الخدمة المدنية بوزارة الخدمة المدنية المكلف (٢٠١٥- ٢٠١٧).
- عضو اللجنة التنفيذية لمؤتمر وزارة الخدمة المدنية لتحسين الخدمات الحكومية المنفذ في معهد الإدارة العامة (٢٠١٥).
- عضو فريق مشروع الجدارات لتدريب خريجي الجامعات السعودية والمبتعثين (٢٠١٥).
- عضو لجنة البحوث في مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة (٢٠١٢ - ٢٠١٤).
- عضو وأمين اللجنة العلمية لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة بالرياض (٢٠١٤).
- عضو لجنة معادلة الشهادات الجامعية بوزارة التعليم العالي (٢٠١٥).
- عضو وأمين عام المجلس العلمي لمعهد الإدارة العامة.
- عضو فريق الخطة الإستراتيجية في معهد الإدارة العامة (١٤٣٤-١٤٣٦).
- رئيس فريق تصميم برنامج إدارة الموارد البشرية للقطاع الأهلي (٢٠١٢).
- رئيس المجلس الاستشاري لقسم العلوم الإدارية بكلية المجتمع (١٤٣٤-١٤٣٦هـ).
- عضو الفريق المشرف على دراسة قدرة الاقتصاد السعودي على توليد فرص عمل لائقة ومستدامة للمواطنين(٢٠١٥).
- عضو فريق لجنة قطاع الموارد البشرية في معهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة البحوث في مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة (٢٠١٢-٢٠١٤).
- تصميم وتنفيذ العديد من الورش التدريبية في مجال بناء المهارات الاستشارية، والتخطيط الإستراتيجي، ومؤشرات الأداء الرئيسة، وتكامل الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية، وإدارة الأداء، ومهارات البحث العلمي.

مراجع الترجمة في سطور

د. خالد بن عبد الله صالح الدخيل الله.

المؤهل العلمي:

دكتوراه في علم الإدارة ـ إدارة الإنتاج والعمليات (١٤١٨/١هـ- ١٩٩٧/٥م).

كلية الإدارة ـ جامعة ولاية نيويورك في بفلو ـ نيويورك ـ الولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات المشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج - المملكة العربية السعودية.

أبرز الخبرات العملية:

- أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات المشارك ـ قسم الأساليب الكمية ـ كلية العلوم الإدارية ـ جامعة الملك سعود ـ من ١٤٢٧/٢/٢٩ هـ وحتى ١/٩/ ١٤٢٨ هـ .
- أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات المشارك ـ قسم نظم المعلومات الإدارية وإدارة الإنتاج ـ كلية الاقتصاد والإدارة ـ جامعة الملك سعود ـ فرع القصيم من ١٤٢٢/٩/١٦هـ ـ ١٢/١/ ٢٠٠١م وحتى ١٤٢٧/٢/٢٨ هـ .
- مدير مركز التخطيط الإستراتيجي والدراسات المستقبلية – جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من ١٤٣٦/٨/١٥ حتى الآن.
- الوكيل المساعد للشؤون الأكاديمية والتعليمية – جامعة سلمان بن عبد العزيز من ١٤٣٢/٥ حتى ١٤٣٣/٢
- عميد البحث العلمي – جامعة القصيم، من ١٤٢٥/٩/١٨ هـ إلى ١٤٢٧/٢/٢٨هـ .

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر
بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا الكتاب

يركز الكتاب على موضوع مهم وحيوي. وهو إدارة الأداء على أســاس المخاطر مــن خلال التكامل بين الإســتراتيجية وإدارة المخاطر. للتغلــب على المخاطر التي واجهتها وتواجهها المنظمات في العصر الحديث.

يقدم هذا الكتاب عدداً من الحلول المناسبة التي يمكن استخدامها من قبل إدارة المخاطر للاطمئنان إلى أن العمل يسير بطريقة مأمونة وبعيدة عن الأخطار التــي تعصف بالمنظمات. من خلال الاعتماد على خبرات كل من أندرو ســمارت Andrew Smart وجيمــس كريلمان James Creelman العلمية والعملية التي قدمت قيمة لمساعدة المنظمات على دمج إدارة المخاطر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمات.

كمــا قدم الخبيران عدداً من التجارب العملية التي توضح معنى إدارة الأداء علـى أســاس المخاطر. حيث اتضح من بعض الممارســات الاهتمــام بالبحث عن إنشاء إدارات المخاطر. والبحث عن مديرين متميزين لتعيينهم بعد مواجهة تلك المنظمــات مخاطر كبيرة. وما نتج عنه من أن المخاطرة أصبحت جزءاً من العمل الذي تواجهه المنظمات في تحقيق أهدافها.

ولذا فقد سعى الكتاب إلى التركيز على المخاطر باعتبارها منظوراً خامساً إلــى جانــب المناظيــر الأربعة فــي بطاقــات الاداء المتــوازن (التمويــل. العملاء. العمليات. الموارد البشرية) وذلك لأن المخاطرة تعد شديدة الأهمية بالنسبة لأداء المنظمات. وفهمها بشــكل صحيــح يضمن تحقيق الميزة التنافســية والمنافع لكل من المساهمين والعملاء والموظفين بالإضافة إلى المنظمين والمجتمع.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ